



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Hammasimplanttipalvelun tuotteistus

Jaakkola, Santeri

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Hammasimplanttipalvelun tuotteistus

Santeri Jaakkola  
Tradenomi (AMK)  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2016

Santeri Jaakkola

### Hammasimplanttipalvelun tuotteistus

Vuosi	2016	Sivumäärä	41
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mahdollisuuksia tuotteistaa toimeksiantajan Pohjolan Implanttikeskuksen asiantuntijapalvelu. Tuotteistuksen tavoitteena on selkeyttää palvelua ja mahdollistaa täten toimeksiantajan liiketoiminnan kehittämisen. Teoreettinen viitekehys on palvelun myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta. Teoriassa käsitellään tuotteistusta ja brändäystä.

Nykytilannetta selvitettiin yhteistyökumppaneiden teemahaastatteluilla, kilpailija-analyysillä ja netnografialla, jolla tarkasteltiin asiakkaiden näkemyksiä implanttien hankkimisesta. Muina apuvälineinä käytettiin PESTE - ja SWOT-analyysiä, joilla kuvattiin nykyistä ja tulevaa toimintakenttää. Tavoitteena oli tuottaa tietoa omista vahvuuksista suhteessa kilpailijoihin, ja mitä asiakkaat tarvitsevat ostopäätöksen tueksi.

Opinnäytetyön tuloksena esitellään mahdollisia vaihtoehtoja, joita tuotteistusprosessissa voitaisiin tehdä. Tuloksista selviää tietoa kilpailijatilanteesta ja yhteistyökumppanien näkemyksiä palvelun tilasta.

Tehdyn selvityksen mukaan palveluun luotetaan tällä hetkellä erityisesti henkilökohtaisten suhteiden takia. Kilpailu alalla on ollut kiristyvää, joten Pohjolan Implanttikeskuksen on tehtävä toimenpiteitä pysyäksään kilpailussa mukana. Opinnäytetyössä osoitetaan, että tuotteistaminen toimisi hyvänä välineenä pysyä kilpailussa mukana. Erityisesti palveluiden selkeä konkretisointi ja määrittely, jolla tehostettaisiin viestintää ja pystytään keskittymään tuottavaan työhön. Toisaalta palvelun myyminen ja yhteistyökumppaneiden saaminen voi myös helpottua, kun kaikille osapuolille olisi selvillä, mitä saa kun ostaa Pohjolan Implanttikeskuksen palvelun.

Asiasanat: Tuotteistus, Markkinointi, Brändi, Yhteistyökumppanit

Santeri Jaakkola

**Productalisation of tooth implant services**

Year	2016	Pages	41
<p>The aim of this thesis goal was to establish opportunities for productizing a professional service. This thesis was commissioned by Pohjolan Implanttikeskus which offers tooth implant services. The main goal of the productization was to simplify the service and, therefore, facilitate growth in the business. The theoretical framework of the thesis focuses on productization from a sales and marketing point of view. The thesis also discusses branding.</p> <p>The current strengths and weaknesses were established through theme interviews with current cooperation partners, a competitor analysis and a netnography study. The netnography study is an important section of the thesis, which looks at customers' views about implant services on the internet. The thesis also includes both a PESTE and a SWOT analysis which show the current market situation and where to focus in the future.</p> <p>In the final conclusions ideas and suggestions are discussed on how Pohjolan Implanttikeskus could improve the productization process. Competition is increasing so Pohjolan Implanttikeskus need to take measures to keep up with this trend.</p>			

Keywords: Marketing, productalisation, brand, partners

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Tavoitteet ja toteutus .....	7
1.2	Aiheen rajausta .....	8
1.3	Teoreettinen viitekehys .....	9
1.4	Toimeksiantajan esittely .....	9
2	Asiantuntijapalvelu ja sen tuotteistaminen .....	10
2.1	Palvelun tuotteistaminen .....	10
2.2	Tuotteistuksen perusteet .....	11
2.3	Palvelutarjooma .....	13
2.4	Palvelun lisäarvo asiakkaalle .....	14
2.5	Tuotteistuksen vaiheet .....	15
2.6	Palvelun määrittäminen ja blueprinting .....	15
2.7	Palvelun konkretisointi .....	16
2.8	Palvelun hinnoittelu .....	17
3	Palvelun brändin vahvistaminen .....	17
3.1	Uuden brändin muokkaaminen .....	19
4	Toimeksiantajan nykytilanteen kartoitus .....	20
4.1	Yhteistyökumppaneiden haastattelut .....	20
4.1.1	Ydinpalvelu .....	21
4.1.2	Tukipalvelut .....	22
4.1.3	Lisäpalvelut ja kilpailu .....	23
4.2	Netnografia .....	23
4.2.1	Implanttihoidon hinta .....	24
4.2.2	Implanttihoidon riskit .....	24
4.2.3	Hoidon kulku ja viestintä .....	24
4.3	PESTE -analyysi .....	25
4.4	SWOT -analyysi .....	26
4.5	Kilpailija-analyysi .....	27
4.5.1	Kotimainen kilpailu .....	27
4.5.2	Ulkomainen kilpailu .....	29
4.5.3	Muut vaihtoehdot .....	30
5	Johtopäätökset .....	31
5.1	Kilpailu ja hinta .....	31
5.2	Palvelun määrittäminen ja konkretisointi .....	32
5.3	Sisäinen ja ulkoinen viestintä .....	32
5.4	Brändi .....	33
5.5	Markkinointi ja asiakaspalvelu .....	34

6	Pohdinta .....	35
	Lähteet .....	37
	Kuviot.. .....	39
	Taulukot .....	40
	Liitteet.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

## 1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee asiantuntijapalvelun tuotteistamista. Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, joka käsittelee Pohjolan Implanttikeskuksen palvelun tuotteistamista. Opinnäytetyössä keskitytään erityisesti Implanttikeskuksen tarjoamaan hammasimplantti -palveluun. Pohjolan Implanttikeskuksella on tarve nostaa omaa kilpailukykyään, mutta ongelmana on ollut melko vähäinen toimipisteiden määrä. Alalla on paljon kilpailua aina isoista terveydenhuolto -ketjuista ulkomaisiin toimijoihin, jotka pyrkivät houkuttelemaan asiakkaita ulkomaille hoitoihin.

Valitsin aiheen, koska se on suomalaisille yrityksille ajankohtainen aihe. Yleisessä keskustelussa on ollut paljon esillä suomalaisten vahva osaaminen omalla alalla, mutta palvelun tai tuotteen kaupallinen potentiaali on jäänyt osittain hyödyntämättä. Aiheeseen liittyy myös erittäin vahvasti ostamisen siirtyminen digitaalisiin kanaviin ja ostokulttuurin murros. Tämä murros pakottaa yritykset miettimään palveluitaan asiakaslähtöisemmin ja mukautumaan kehitykseen. Itse olen opiskeluni aikana paneutunut erityisesti digikanaviin, joten opinnäytetyö tukee myös tätä päämäärää.

Käsittelyyn on otettu asioita, jotka tukevat toisiaan ja samalla tuotteistamisen päämäärää. Asiantuntijapalvelun tuotteistamiseen tarvitaan brändäystä, ja brändäys tarvitsee apuvälineekseen viestintää. Opinnäytetyössä viestinnän päärooli on sähköisissä kanavissa, joissa yritys pystyy ilmaisemaan omaa asiantuntemustaan. Aiheita on käsitelty omina aihealueinaan, mutta ne ovat tiukasti kytköksissä toisiinsa.

Teoriapohjaksi valikoitui tuotteistaminen, koska toimeksiantajalla on tarkoitus saada lisää yhteistyökumppaneita. Täten toimeksiantaja voi tarjota palveluaan useammassa sijainnissa. Tuotteistaminen antaa työkalut palvelun konkretisoimiseen ja antaa mahdollisuuden tarkastella kriittisesti nykyistä toimintaa asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Ensimmäisissä luonnoksissa opinnäytetyön tavoite oli ”Pohjolan Implanttikeskuksen halutuksi tekeminen”. Tätä taustaa vasten, tuotteistaminen tukee teorianäitä tätä päämäärää.

### 1.1 Tavoitteet ja toteutus

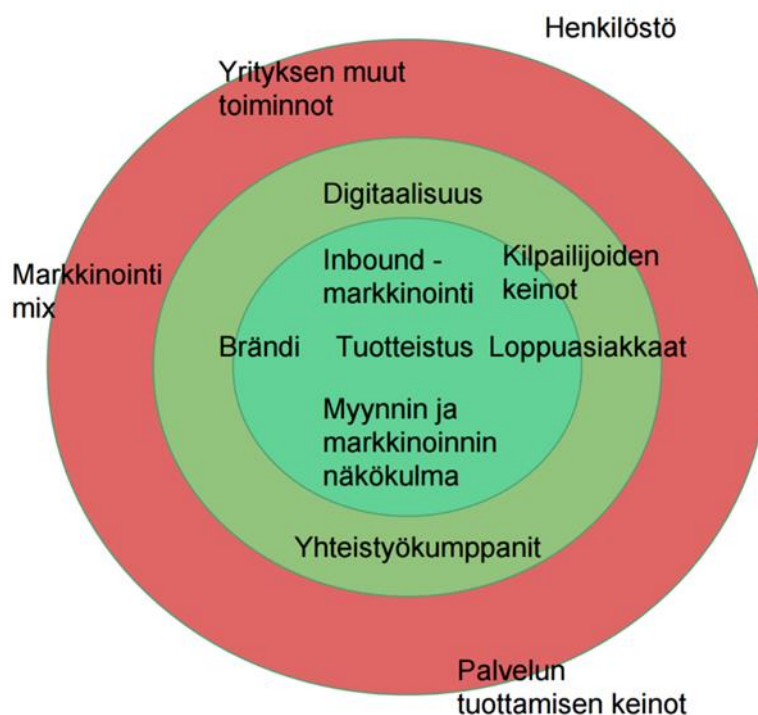
Opinnäytetyön tavoite on konkretisoida ja tuoda esille tietoa, jota palvelun tuotteistamisessa tarvitaan. Konkretisoinnin avulla, ja tuomalla esille kehitettäviä asioita Pohjolan Implanttikeskuksella on tarvittavat työkalut lähteä kehittämään palvelua tuottavammaksi ja laajentamaan yhteistyöverkostoa. Tuotteistamisen ohella, opinnäytetyö osoittaa nykyaikaisten lähestymistapojen mahdollisuuksia liiketoiminnassa.

Opinnäytetyössä haastatellaan nykyisiä yhteistyökumppaneita, siitä miten he kokevat palvelun toimineen ja mitä he haluaisivat kehittää. Asiakasnäkökulmaa selvitetään netnografian keinoin, tarkoituksena tarkastella aiheeseen liittyvää keskustelua internetin keskustelupalstoilla. Opinnäytetyössä selvitetään myös nykyinen markkinatilanne kilpailija, SWOT ja PESTE -analyysin. Teoriaosuudessa tarkastellaan tuotteistusta erityisesti myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta. Tuotteistuksen tärkeänä osana on brändi, joka on esitelty omana aihealueenaan.

Opinnäytetyön kokonaistavoite on tuoda esille tuotteistusta varten työkaluja ja täten kehittää Pohjolan Implanttikeskuksen liiketoimintaa. Opinnäytetyön tavoitteena on osoittaa oikeaa tietä Pohjolan Implanttikeskuksen tuotteistamiselle.

## 1.2 Aiheen rajausta

Tuotteistukseen kuuluu paljon asioiden konkretisointia ja myös sisäisten prosessien tehostamista. Opinnäytetyö keskittyy tuotteistukseen markkinoinnin ja myynnin näkökulmasta. Toisaalta opinnäytetyössä pyritään tuomaan esille epäkohtia, kun sellaisia esiintyy. Näissä aihepiireissä on valittu digitaalinen näkökulma, jossa teoria ja käytännön prosesseihin tehdyt valinnat on tehty digikanavat edellä. Opinnäytetyössä keskitytään vain sisäisiin prosesseihin, jotka tukevat myyntiä ja markkinointia, ei niinkään palvelun tuottamisen (hammaslääketieteellisten) yksittäisten vaiheiden tehostamiseen. Työn rajausta on esitetty kuviossa 1.



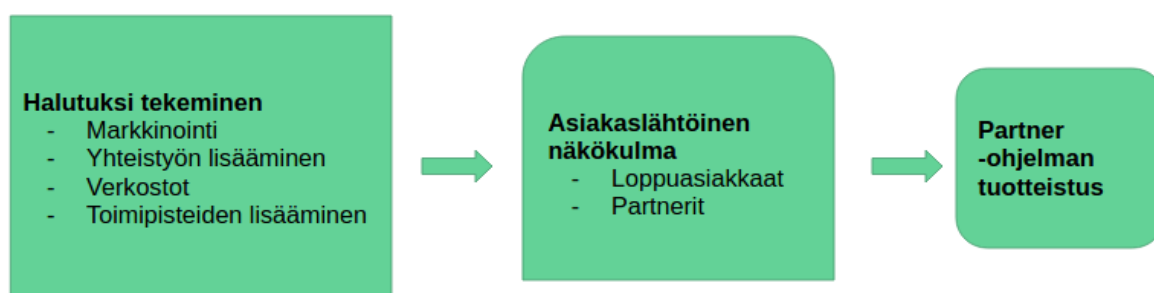
Kuva 1 Opinnäytetyön rajausta, punaisella aiheen ulkopuolelle jätetyt aiheet.



Aiheen rajauksella pyritään ottamaan huomioon toimeksiantajan rajalliset resurssit ja muutuva liiketoimintaympäristö. Opinnäytetyössä käsitellään ainoastaan itse tuotettujen sisältöjen avulla tapahtuvaa markkinointia eli sisältömarkkinointia. Palvelun luonteesta johtuen sisältömarkkinoinnin keinot tukevat palvelua, joten siksi se on valittuna markkinointikeinona. Tuotteistamisessa on kyse nimenomaan implanttihoidon myytäväksi tekemisestä, joten koulutuspalveluiden tuotteistamista ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Koulutuspalvelut kuuluvat osaksi ydinpalvelua, mutta ne on myös mahdollista tuotteistaa omana palvelunaan ammattilaisille.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys pyörii palvelun tuotteistamisen ympärillä, kuten kuviosta 2 näkyy.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

Teoriassa käsitellään markkinointia ja palvelun paketoimista, jotta toimipisteiden lisääminen olisi mahdollista. Osa-alueita tutkitaan loppuasiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden (partnerien) näkökulmista. Yhteistyökumppaneita haastatellaan palveluun liittyvistä teemoista. Asiakkaita taas havainnoidaan keskustelupalstoilla, jossa tarkastellaan erityisesti haasteista ja odotuksista palvelua kohtaan.

### 1.4 Toimeksiantajan esittely

Pohjolan Implanttikeskus on purennan kuntoutukseen hammasimplanteilla keskittynyt yritys. Se on toiminut vuodesta 1995, ja sen henkilöstöllä on kokemusta yli 20 vuoden edestä Implanttihoidoista. Implanttikeskus tarjoaa niin hoitoa, kuin myös implanttikoulutuksia hammaslääkäreille. Toimeksiantajan liikevaihto oli vuonna 2015 239000 euroa. Liikevoittoa 16,7 % liikevaihdosta eli 40000 euroa ja nettotulos oli 35000 euroa.

Koulutuskeskus ja yksi toimipisteistä sijaitsee Inkoossa, joka on myös yrityksen kotikunta. Yhteistyökumppanien toimipisteitä on yhteensä seitsemällä eri paikkakunnalla: Helsinki, Kangasala, Inkoo, Klaukkala, Lohja ja Nurmijärvi. Yhteistyökumppaneilla on oma vastaanotto kyseisessä osoitteessa ja Pohjolan Implanttikeskuksen implanttihoito on yksi vastaanoton palveluista.

## 2 Asiantuntijapalvelu ja sen tuotteistaminen

Palvelut eroavat perinteisistä tuotteista siinä, että palveluissa ei välttämättä vaihdeta konkreettista hyödykettä. Palveluprosessissa on yleensä asiakas mukana, joten palveluissa on useasti paljon vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan kesken. Asiakas täten vaikuttaa palveluprosessin etenemiseen ja lopputulokseen. Palveluita myös useasti tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluita ei voi varastoida, mutta asiakkaita voi yrittää ”varastoida” tai pitää palvelun käyttäjänä myöhemminkin. Palvelu on asiakkaan näkökulmasta subjektiivinen kokemus, joten siihen vaikuttavat monet erilaiset kohtaamiset yrityksen kanssa. Palvelun ollessa abstrakti asiakkaan on erittäin vaikea arvioida sen laadukkuutta. Silloin palvelun näkyvät osat ovat niitä, joista asiakkaalle jää tunne. Siksi on suositeltavaa konkretisoida ja luoda palvelun ympärille tukipalveluja, jotka tukevat palveluprosessia. (Grönroos 2015, 76-81.)

### 2.1 Palvelun tuotteistaminen

Tuotteistamiseen liitetään paljon erilaisia mielleyhtymiä, koska sille ei ole yhtä hyväksyttyä määritelmää. Yleensä tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun systematisointia, yhdenmukaistamista tai palvelujen konseptointia. Tuotteistamisella saatetaan tarkoittaa palvelun tekemistä tuotteen kaltaiseksi standardoiduksi hyödykkeeksi. Tuotteistamisen tavoitteena on kuitenkin luoda paremmin toimiva palvelu. Tavoite voi olla palvelun uudistamista tai kehittämistä. Tähän tavoitteeseen päästään, jos kehitetään sisäisiä prosesseja siten, että laatu ja tuottavuus paranevat. Täten asiakas saa suuremman hyödyn palvelusta. Tavoitteen pitäisi edistää liiketoimintaa samalla kun se hyödyttää asiakasta. Tuotteistaminen lisää luottamusta palvelua kohtaan ja vähentää riskiä asiakkaalta. Tuotteistettu palvelu on helpompi omaksua ja nähdä lisäarvo, minkä palvelu tarjoaa. (Heiskanen, 2010; Jaakkola, Orava & Varjonen. 2009, 1,5.) Raatikainen (2007, 67-69.) kuvaa palvelut ”sipuli-mallina”, jossa ydinpalvelun ympärille tulee uusi kerros, joka tuo lisäarvoa palvelulla. Sipuli-mallin ytimessä on ”minkä asiakkaan ongelman palvelu poistaa?”. Ongelman ratkaisuun vaaditaan erilaisia osatekijöitä kuten odotusaika, palveluaika, henkilöstö ja internet-sivut. Uloimmilla kuorilla on lisäarvoon kuuluvia asioita kuten imago ja takuu. Perusnäkemys on sama molemmissa näkemyksissä, mutta esimerkiksi kysymys onko brändi palvelun ytimessä vai onko se vain lisäpalvelu vaihtelee eri koulukunnissa. Taulukko 1:een on koottuna ”Tuotteistamisen käsikirjassa” esitelty tuotteistamisen hyödyt ja uhat. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 7-8.)

Taulukko 1: Tuotteistamisen hyödyt ja uhat (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinso 2015, 7-8.)

Hyödyt	Uhat
Tasalaatuisempi palvelu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhtenäistetyt toimintatavat ja osaamisen jakaminen</li> </ul>	Asiaksnäkökulma unohtuu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jos tuotteistuksessa ei oteta huomioon henkilökuntaa tai asiakkaita, niin palvelu ei vastaa asiakkaiden tarpeisiin</li> </ul>
Toistettava palvelu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vakioiminen tuo varmuutta, joten joka kerta ei tarvitse kehittää palvelua uudestaan</li> </ul>	Tuotteistaminen koetaan uhkana <ul style="list-style-type: none"> <li>• Halutaan pitää kiinni hiljaisesta tiedosta, jolloin parhaat toimintatavat jäävät pois palvelusta</li> </ul>
Tiedonjako sisäisesti ja yhteistyö tehostuvat	Henkilöstön motivaatio surkastuu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Syntyneet toimintatavat ovat liian tiukasti määrättyjä ja joustamattomia. Täten asiantuntijoiden motivaatio voi laskea.</li> </ul>
Markkinointi ja myynti helpottuvat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhdenmukaistaa ja helpottaa viestintää. Palvelukuvaukset mahdollistavat ketterämmän markkinoinnin asiakkaiden suuntaan.</li> </ul>	Palvelusta tulee liian jäykkä <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustuu vain yksipuoliseen näkemykseen eikä vastaa asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Palvelu on ylituotteistettu.</li> </ul>
Riippuvuuksien ja synergioiden tunnistaminen helpottuvat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteistamisen avulla lisäntyy ymmärrys palvelun suhde yrityksen muihin palveluihin.</li> </ul>	Innovointi kangistuu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien ideoiden hyödyntäminen jää takalalle</li> </ul>

Palvelun tuotteistuksessa pyritään luomaan palvelulupaus, joka sisältää palvelun profiloidun käyttötarkoituksen, mitä palvelu sisältää ja palvelumallin, joka kuvaa miten palvelu toteutetaan. Keskeinen haaste tuotteistuksessa on se, kuinka uudella ja erottuvalla tavalla voidaan tuoda esille asiantuntijapalvelua ja miten siitä voidaan tehdä monistettava, muiden asiantuntijoiden jälleen myytävä paketti. Tuotteelle on rakennettava tuotemerkki ja brändi ovat yhtä tärkeitä asioita kaupallistamisessa, kuin palvelun omat ominaisuudet. (Yritys-Suomi 2016.) Strategisia valintoja tehtäessä tulisi tarkastella asiakkaiden tarpeita, toimialan olosuhteita, trendejä ja kilpailijoiden palveluita. Kehittäminen on aina suhteessa yrityksen omaan osaamiseen ja resursseihin. (Jaakkola ym. 2009, 1.)

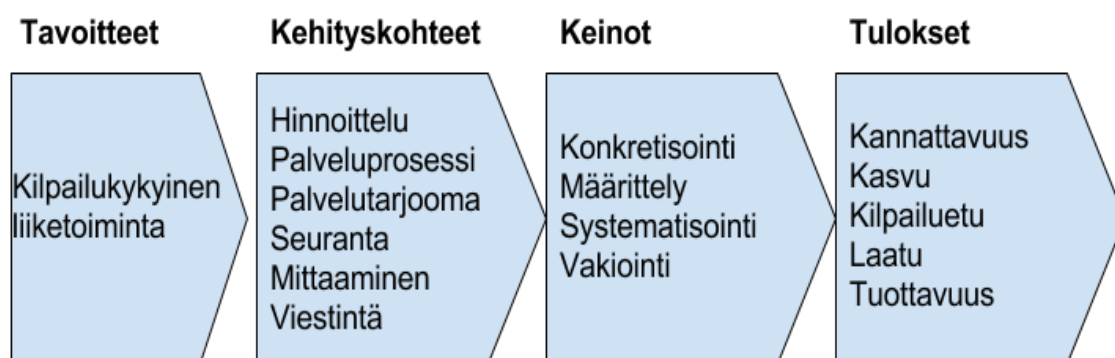
## 2.2 Tuotteistuksen perusteet

Tuotteistaminen voidaan jakaa karkeasti kahteen tasoon: ulkoiseen ja sisäiseen tuotteistamiseen. Ulkoisessa tuotteistamisessa on kyse asiakkaille näkyvistä peruselementeistä ja niiden kiteyttämisestä. Ulkoisessa tuotteistamisessa luodaan näkemys palvelun tärkeimmistä elementeistä, jotka ovat näkyviä asiakkaalle. Tieto pyritään kiteyttämään palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin. Sisäisessä tuotteistamisessa keskitytään sisäisten palveluprosessien

määrittämiseen. Näissä palveluprosesseissa kuvataan ja määritetään eri vastuut ja toimintatavat. Tuotteistuksessa pitää olla aina mukana asiakasnäkökulma. Tuotteistaminen ei ole kuitenkaan sama asia kuin standardointi. Tuotteistamisessa pitää pystyä määrittämään suhde räätälöinnin ja vakioinnin välille. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5.)

Tuotteistuksen kannalta erittäin tärkeää on palvelun, ja sen erilaisten vaiheiden dokumentointi. Dokumentointi erottaa tuotteistetun palvelun tuotteistamattomasta. Dokumentointi on tärkeää siksi, että palvelun konsepti on yksiselitteisesti siirrettävissä eteenpäin jälleen myyjille ja kumppaneille, ilman että jokaista yksilöä tarvitsee perehdyttää toimintatapoihin. Dokumentointi tuo yhdenmukaisuutta viestintään ja antaa ammattimaisen kuvan palvelusta. (Parantainen. 2007, 12-14.)

Tuotteistusta voi tehdä eritasoisilla mittareilla. Kyseeseen voi tulla palvelun tyylin muuttaminen, palvelun parantaminen, palveluntarjonnan muuttaminen kohdemarkkinoilla tai uudenlainen palvelu ja ratkaisu, jollaista ei ole vielä markkinoilla. (Jaakkola ym. 2009, 3) Yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin vertaamalla selviää, mitä toimenpiteitä pitäisi yrityksessä tehdä uudistaakseen ja kehittääkseen liiketoimintaa. Kuviossa 2 on avattu tuotteistamisen mahdollisuudet palveluliiketoiminnan kehittämisessä. (Jaakkola ym. 2009, 6-7.) Tuotteistuksen tavoite pitää olla kuitenkin selkeä. Tavoitellaanko tuotteistamisella yhden palvelun vai palvelukokonaisuuden tuotteistamista. Tuotteistuksen kohde pitää olla kaikkien osallistuvien tiedossa. Tuotteistuksen aikana pitää varmistaa, ettei tuotteesta tule bulkkipalvelua vaan räätälöinti saadaan kannattavalle tasolle. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 10.) Tuotteistuksen yksi osa on viestintä. Jotta voidaan tuoda esille uuden tai kehitetyn palvelun lisäarvo esille, niin tarvitaan viestintää. Lisäarvon voi tuoda esille palvelulupauksessa, joka kiteyttää palvelun asiakkaannäkökulmasta, mitä palvelu lupaa toteuttaa ja miten se asiakkaalle toimitetaan? (Jaakkola ym. 2009, 11.) Parantainen (2007, 73-74) kehottaakin antamaan ”törkeän lupauksen”. Tämän tarkoituksena on saada asiakas uteliaaksi, tuotteen erottumaan kilpailijoistaan ja houkuttaa ostamaan. Lupauksen pitää kuitenkin olla totta ja mitattavissa.



Kuvio 2: Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla. (Jaakkola ym. 2009, 6.)

## 2.3 Palvelutarjooma

Palvelutarjoomassa pitäisi huomioida asiakasnäkökulmasta kaikki vaiheet, jotka vaikuttavat palvelun kokemiseen. Palvelutarjooman johtamisessa on neljä vaihetta, jossa ensimmäiseksi suunnitellaan ja kehitetään palveluajatus. Sen jälkeen pyritään määrittämään palvelupaketti, jonka jälkeen kehitetään laajennettu palvelupaketti. Lopulta palvelupakettia johdetaan imagolla ja viestinnällä. Hyvin kehitetty peruspalvelupaketti kuvailee mitä asiakas saa organisaatiolta. Täten tekninen laatu on hyvä, mutta asiakkaan mielikuvan voi pilata huono asiakaskohdointi. Laajennettuun palvelutarjoamaan kuuluu palveluprosessi ja vuorovaikutustilanteet asiakkaan kanssa. Näin otetaan huomioon koko asiakkaan kokema palvelujen laatu. (Grönroos 2015, 221-224.)

Grönroos (2015, 224-225) jakaa peruspalvelupaketin kolmeen eri osaan eli ydinpalveluun, mahdollistaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Ydinpalvelu on markkinoilla olon syy. Mahdollistavat palvelut nimensä mukaisesti mahdollistavat ydinpalvelun käytön. Esimerkiksi pankkiautomaatin käyttö vaatii pankkikortin, joka on mahdollistava palvelu. Tukipalvelu toimii ydinpalvelun arvon lisääjänä ja se erilaistaa palvelun verrattuna kilpailijoihin. Tukipalvelut toimivat siis pelkästään kilpailuetuna. Jaakkola ym. (2007, 11-12) määrittelevät palvelun lähes samalla tavalla: Palvelun sisältö pyritään rakentamaan asiakaslähtöisesti, joten tuotteistamisprosessissa pitää selvittää, mikä on asiakkaan tavoittelema hyöty. Palvelu voidaan karkeasti jakaa ydin-, tuki-, ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on se, joka ratkaisee asiakkaan ongelman. Tukipalvelu on sellainen, joka tukee ydinpalvelua jollakin tavoin, esimerkiksi helpottamalla ostamista. Lisäpalvelu on taas asiakkaalle valinnainen palvelu, jonka se voi ostaa ydinpalvelun lisäksi. Lisäpalvelut voivat olla keino erottua kilpailijoista, jos palvelutarjoomat vaikuttavat samankaltaisilta. Kuviossa 3 on esimerkki palvelun sisällön määrittelystä.



Kuvio 3: Palvelun sisällön määrittely (Jaakkola ym. 2009, 12)

Laajennettu palvelutarjooman johtamisessa on huomioitava palvelun saavutettavuus, vuoro- vaikutus palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen. Nämä asiat vaikuttavat siihen miten asiakas kokee palvelun. Esimerkiksi saavutettavuuteen vaikuttavia asioita ovat:

- Henkilökunnan määrä ja taidot
- Aukioloajat, aikataulut ja prosessissa käytetty aika
- Palvelupisteiden sijainti
- Palvelupisteiden ulkonäkö
- Työkalut, koneet, asiakirjat
- Prosessiin osallistuvien asiakkaiden määrä ja osaaminen

Näiden asioiden perusteella asiakas tekee johtopäätöksen onko palvelun käyttäminen helppoa vai vaikeaa. (Grönroos 2015, 226.)

## 2.4 Palvelun lisäarvo asiakkaalle

Palvelun tuotteistuksen tavoite on saada palvelu tai prosessi tuottavammaksi. Sen takia se pitää myös saada helpommin ostettavaksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että poistetaan asiakkaalta riskin tunne ostopäätöksen tekemisestä. Riskin tunnetta voidaan vähentää antamalla jokin palvelu kokeiluun määräajaksi tai antamalla palvelulle takuu. Ostamista voidaan helpottaa myös jakamalla tuote erilaisiin moduuleihin. Tällä tavoin voidaan lisätä erilaisia variaatioita eri asiakasryhmille. (Parantainen 2007, 39,48)

Palvelun täytyy olla asemoituna suhteessa kilpailijoiden palveluihin. Palvelun pitää pystyä tuomaan ilmi miksi se on parempi. Erottuminen kilpailijoista on tärkeää. On turha käyttää samoja adjektiiveja palvelusta kuin kilpailijat käyttävät. Palvelun koko hinnan paljastaminen

kertoo asiakkaalle miten palvelu erottuu muista, ja kuinka paljon asiakkaan täytyy nähdä vai-vaa ostaakseen palvelu. (Parantainen 2007, 39-42, 51.)

## 2.5 Tuotteistuksen vaiheet

Asiantuntijapalvelua voidaan tuotteistaa huomaamattakin, kun yrityksen henkilöstö huomaa hyviä toimintatapoja ja pyrkii jalkauttamaan tietoa muualle organisaatioon. Voidaan ottaa esimerkiksi hyvä toimintamalli käyttöön ja jatkaa sitä muissakin projekteissa. Palvelulle saatetaan antaa jopa nimi ja alustavaa hinnoittelua on tehty palvelulle. Toisaalta tässä vaiheessa hinta voi muuntua asiakkaan mukaan. Myöhemmin palvelun sisältö vakiintuu ja myyjä saattaa jopa kieltäytyä tarjouksista, joissa pitää räätälöidä liikaa. Palvelun vakiintuminen edesauttaa palvelun sisällön kouluttamista eteenpäin organisaatiossa. Tähän asti voi päästä asiantuntija vahingossa, mutta seuraavalle tasolle siirtyminen vaatii tietoisin päätöksen. Kaikki toiminnan vaiheet tulisi dokumentoitava, jotta palvelun tuottaminen ja toistaminen yrityksen ulkopuolella olisi mahdollista. Lopulta palvelu muuttuu jälleen myytäväksi kumppaniverkon ja jälleen myyjien avulla. (Parantainen 2007, 12-14.)

Tuotteistusprojekti voidaan jakaa erilaisiin työvaiheisiin, jossa rakennetaan eri palasien kautta tuotteistettu tuote. Heiskanen (2010) määrittelee tuotteistusprosessin seuraavasti:

1. Mitä uutta arvoa voi tuotteistettu palvelu tarjota asiakkailleen?
2. Määrittele mikä palvelussasi on standardisoitava ja mikä muokattavaa ?
3. Tee palvelun suunnitelma
4. Pyri automatisoimaan palveluprosesseja erilaisilla työkaluilla
5. Luo yksinkertainen hinnoittelu
6. Tee yhtenäinen ulkoasu ja tunnelma konkreettisille osille palveluista
7. Kouluta henkilökuntasi täyttämään asiakaslupaus

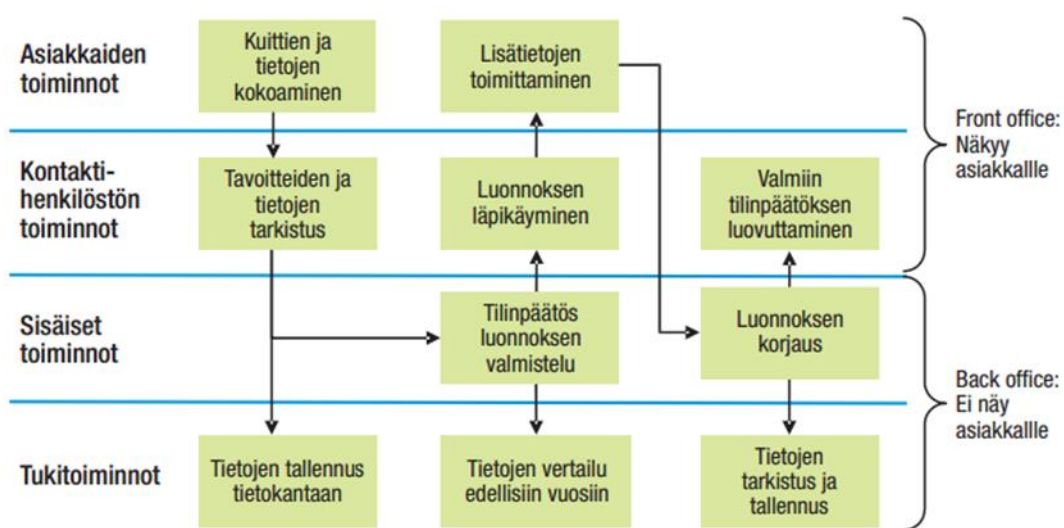
Grönroos (2015, 232-233) jakaa samankaltaisiin osiin kehitysprosessin kuin Heiskanen (2010). Aluksi selvitetään nykyiset toiminnot ja prosessit, jonka jälkeen pyritään etsimään palvelua tukevia hyötyjä. Laajennetun palvelutarjooman peruspiirteiden määrittämisen jälkeen määritetään palveluajatus. Seuraavissa vaiheissa kehitetään peruspalvelupaketin osuudet ja mietitään saatavuus ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Viimeisiin vaiheisiin kuuluvat markkinointi- viestinnän suunnittelu ja organisaation sisäinen viestintä.

## 2.6 Palvelun määrittäminen ja blueprinting

Palvelun sisällön ohella pitää kuvata palveluprosessi eli miten palvelun toiminta etenee käytännössä. Palveluprosessissa kannattaa kuvailla mahdollisimman tarkasti, mitä toimenpiteitä palvelun tuottaminen vaatii. Tunnistamalla työvaiheet, on helpompi suunnitella, aikatauluttaa ja arvioida kustannuksia. Erilaisia kaavioita käyttämällä voidaan esimerkiksi kuvata kuka

osallistuu, mitä tekee ja kuinka kauan osallistuu määrätyn palvelun tuottamisen vaiheeseen. (Jaakkola ym. 2009, 15.)

Blueprinting -menetelmässä kuvataan prosessikaavion avulla taustalla olevat sisäiset toiminnot ja asiakkaalle näkyvät asiat. Tarkoituksena on kiinnittää erityistä huomiota palvelun ja laadun kannalta erittäin tärkeisiin kohtiin. Täten niitä on helpompaa analysoida ja kehittää. Kaavio antaa selkeän käsityksen siitä, milloin asiakkaan täytyy tehdä jotain ja milloin yrityksen sisällä pitää tehdä jotain. (Jaakkola ym. 2009, 16.) Blueprinting antaa helposti lähestyttävän selityksen siitä, kuinka paljon asiakkaan kanssa ollaan tekemisissä palvelun tuotannossa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 178.)



Kuvio 4: Esimerkki tilitoimiston blueprinting-kaaviosta (Jaakkola ym. 2009, 16.)

Blueprintingin tekeminen aloitetaan prosessin valitsemisella eli mitä ollaan kehittämässä. Tämän jälkeen määritetään kohderyhmä. Asiakkaan näkökulman selvittäminen on yksi kriittisimmistä vaiheista. Siinä pitäisi selvittää, miten prosessi etenee ja miten asiakas kokee prosessin luonteen. Sitä voidaan kuvailla erilaisilla menetelmillä esimerkiksi kuvin tai videoin. Seuraavassa vaiheessa selvitetään asiakaskontakteissa olevat työntekijät ja mietitään, mitkä toimet ovat näkyvissä asiakkaille ja mitkä ovat sisäisiä prosesseja. Tässä vaiheessa kuvaillaan myös tekniset toteutukset, joissa asiakas on vain teknisten ratkaisujen kanssa tekemisissä. Sisäisten ja ulkoisten prosessien miettimisen jälkeen, luonnostellaan eri toimien suora ja epäsuora vaikutus asiakkaaseen. Tässä vaiheessa tulee esille, jos jotkut toimet ovat tarpeettomia. Viimeisenä lisätään ne fyysiset elementit, joita asiakas näkee tai kokee eri prosessin vaiheissa. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 180-181.)

## 2.7 Palvelun konkretisointi

Konkretisointi auttaa palvelun viestimisessä asiakkaille. Sen tavoitteena on yhdenmukaistaa viestintä tehden palvelusta erottuvan ja helposti omaksuttavan. Palvelu voidaan brändätä ja



luoda täten omanlainen ilme. Brändäämisellä yleisesti tarkoitetaan tuotemerkkiä tai tuoteni-  
meä, mutta sen laajaan käsitteeseen kuuluu mielikuvat palvelun identiteetistä. Brändin luo-  
misella pyritään tuomaan esille lisäarvoa, mitä palvelun käyttäminen antaa ja perustella,  
miksi asiakas olisi valmis maksamaan kovempaa hintaa. Kaikki kontaktit asiakkaan kanssa  
muodostavat kuvan brändistä, joten on tärkeää, että palvelu toimii yhtenäisesti. Asiakkaan  
näkökulmasta palvelun laadun arvioiminen on hankalaa, joten palveluun voidaan rakentaa  
konkreettisia elementtejä asiakasta auttamaan. Erilaisia konkreettisia keinoja ovat esimer-  
kiksi; Erilaiset painotuotteet, lopputulosten esittely, näyte palvelusta, referenssit, palkinnot,  
sertifikaatit ja auktorisoinnit. (Jaakkola ym. 2009, 27-28.)

## 2.8 Palvelun hinnoittelu

Palvelun hinta kuvaa asiakkaille laadukkuudesta: hinnoittelua ei voida aliarvioida imago  
syissä. Hinnan pitää kattaa palvelun kustannukset ja tuottaa samalla voittoa. Asiakkaalle se  
konkretisoi palvelua kaikista selkeimmällä tavalla. Hinnoittelussa täytyy ottaa huomioon pal-  
velun markkinatilanne. Asioita, joita pitää ottaa huomioon, palvelun tuottamiskustannusten  
lisäksi, ovat kysyntä, asiakkaalle tuotettu lisäarvo ja asiakkaiden odotukset hinnalle. Tuotteis-  
taminen mahdollistaa tuotteiden helpomman vertailun. Asiakkaasta tulee hintatietoisempi, ja  
asiakas pystyy havaitsemaan, ovatko palvelut vertailukelpoisia keskenään. (Jaakkola ym.  
2009, 29-31.) Parantainen (2007, 180.) muistuttaa, että vain yksi voi olla halvin, ja toiseksi  
halvin on silloin ongelmissa. Jos palvelu on toiseksi kallein, niin tällaista ongelmaa ei ole. Pal-  
velun ostajan päätöksiin vaikuttaa niin moni asia, että kallis hinta voi olla vain luotettavuutta  
lisäävä piirre.

Asiakkaat lähes vaistomaisesti kokevat, että halpa ei ole välttämättä hyvää. Tärkeää onkin  
tuoda esille, että ammattilainen myös maksaa enemmän. Hinta pitää verrata myös yleiseen  
hintatasoon, kysyntään, tarjontaan ja maksukykyyn. Vaikka kysyntää olisi vähemmän, niin ei  
tarvitse myydä halvemmalla. Silloin pitää erottautua paremmin. Myös kohderyhmän taloudel-  
linen tilanne pitää ottaa hinnoittelussa huomioon. Hinnoittelussa täytyy ottaa huomioon yri-  
tyksen omat resurssit. Hinnoittelu pitää luoda siten, että yritys pystyy järkevästi ja kannatta-  
vasti tuottamaan palvelua. Tärkeintä hinnoittelussa on, että se on lopulta kannattavaa. (Kad-  
ziolka 2016.)

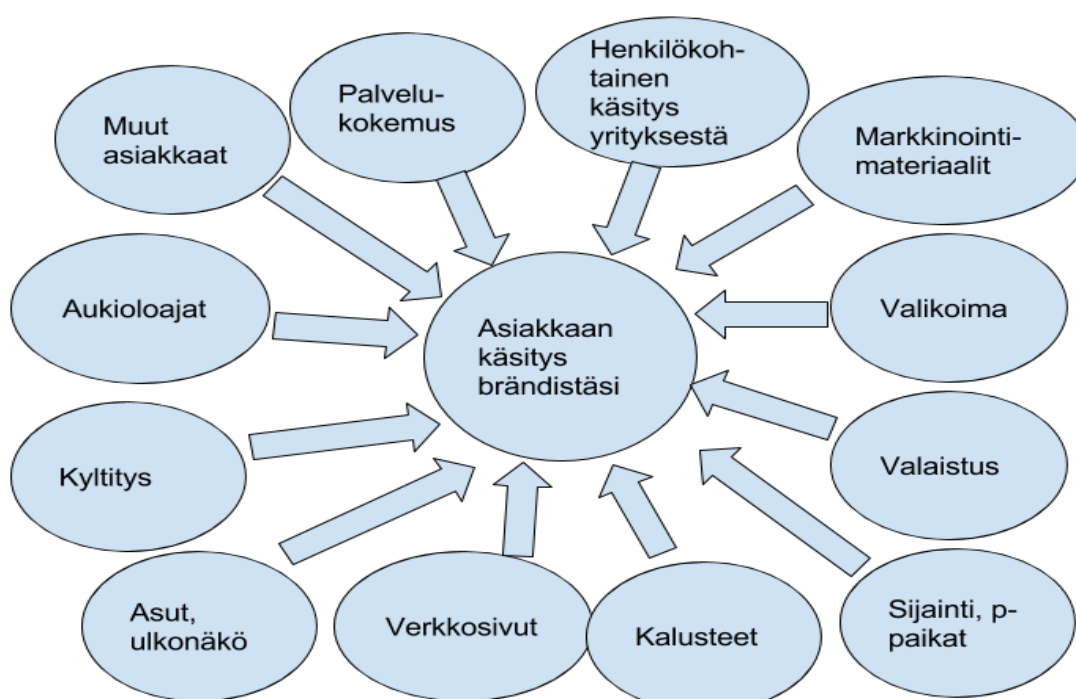
## 3 Palvelun brändin vahvistaminen

Brändäystä on alettu tekemään palveluliiketoiminnassa, kun asiakkaiden oli vaikea nähdä eroa  
eri palvelujen välillä. Ilman brändäystä on vaikea tuoda esille palvelun tarjoamaa lisäarvoa  
asiakkaalle. Palvelubrändin perusteita ovatkin palvelutuotteen erityispiirteet, palvelun moni-  
mutkaisuus, palvelutilanteen ainutlaatuisuus, elämyskeskeisyys ja verkostomainen tuottami-  
nen. (Raatikainen 2007, 118.) Brändi ei ole itsestäänselvyys, jonka voisi ostaa mainoksilla tai

omistaa. Yritys voi omistaa tuotemerkin, mutta brändi on asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkemys yrityksestä tai palvelusta. Brändi on ennemminkin uskonasia. Brändiä voidaan kuvailla yhtiön identiteetiksi tai maineeksi. Brändi rakentaa lisäarvoa palvelulle ja syytä miksi ostaa ennemmin tietty palvelu. (Everi 2011, 12-15.) Brändi on yhä tärkeämpi osa ostopäätöstä tuleville sukupolville. Brändi merkityksellisyys saattaa myös sitouttaa paremmin omia työntekijöitä ja tuoda merkityksellisyyttä työhön. (Tolvanen 2012, 81.)

### 3.1 Brändin olemus

Brändin omistus on suhteellinen asia, mutta monet yritykset laskevat brändille brändiarvon kirjanpitoon. Tämä perustuu siihen, että pyritään tulkitsemaan kuinka iso osa palvelun arvonmuodostuksesta on brändin ansiota. Tästä huolimatta brändejä ei voida vain tehdä, ne muokautuvat ja niihin voidaan vaikuttaa. Asiakas on kuitenkin se, joka muodostaa mielikuvan brändistä ja tekee valinnan. Jokainen yrityksen tekemä ele vaikuttaa brändimielikuvaan. (Everi 2011, 16, 25.)



Kuvio 5: Hasan & Partnersin näkemys brändistä (Everi 2011, 26.)

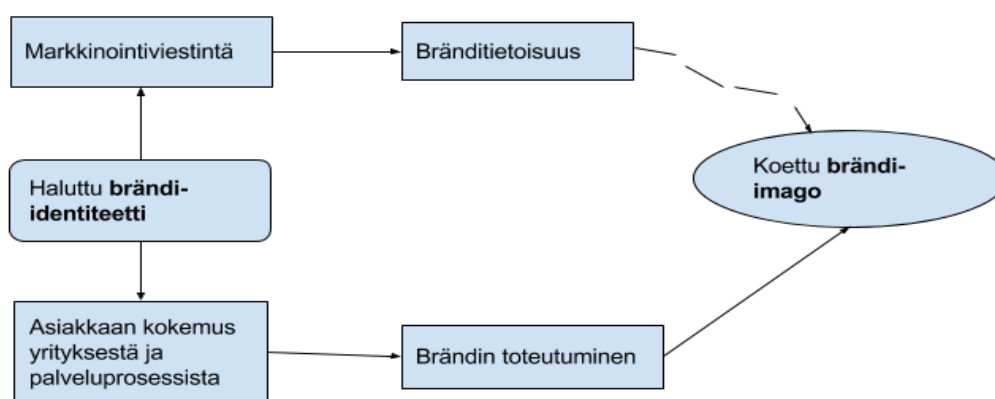
Brändin rakentamisessa auttavat mainokset, mutta niillä yksistään ei ratkaista brändin asemaa. Brändiin liittyvät kaikki toimitusketjussa mukana olevat raaka-aineen tuottajasta jakelutien edustajaan. Yksi tärkeimmistä brändiin vaikuttavista asioista on asiakas, joka käyttää brändin palveluita. (Everi 2011, 27.) Brändin arvo tarkoittaa lisäarvoa, minkä asiakas kokee valitun palvelun käyttämisestä verrattuina muihin palveluihin. Brändin arvon laskiessa on asiakas alttiimpi etsimään muita vaihtoehtoja ja noustessa asiakkaan voi odottaa olevan entistä

uskollisempi. Brändin arvo on myös tärkeä sidosryhmille kuten jakelijoille ja verkostokumppaneille. Mitä korkeampi on brändin arvo, sitä helpompi sitä on myydä. (Grönroos 2015, 389-390.)

### 3.2 Uuden brändin muokkaaminen

Arvoa tuottaessa vanhan ja uuden brändin olemassaoloa pitäisi tarkastella tuottaako brändi arvoa jollekin eli kenelle sillä on merkitystä. Miten ja minkälaista arvoa brändi tuottaa asiakkaalle tai jollekin muulle sidosryhmälle? Pitää myös tarkastella jaksako asiakas nähdä vaivaa ja odottaa palvelua. Brändille tärkeää on myös se että se eroaa kilpailijoista ja brändin asiakkaat kehuvat ja tunnustavat omaa brändiä. Brändi on myös arvon kommunikoimista. Palvelu ei ole pelkästään sitä, mitä palvelu tuottaa vaan paljon muitakin elementtejä kuten palvelun laatu tai nopeus. Brändäyksessä pitää ottaa huomioon, miten tämä näkyy erilaisissa myyntimaterialeissa tai tuotteistuksissa. (Everi 2011, 165-167.)

Asiakas saa jatkuvasti virikkeitä prosessissa olevasta brändistä. Asiakas vertailee niitä omiin kokemuksiin ja tarkastelee ovatko ne johdonmukaisia brändiviestien kanssa. Näin asiakas mielessään luo brändi-imagon. Täten asiakas ei koe brändiä sellaisenaan vaan muodostaa kaikista saamista viesteistään mielessään brändi-imagon. Grönroos kuin Everikin painottavat, ettei markkinoija pysty luomaan brändiä, vaan voi luoda ainoastaan sopivat puitteet brändille viestinnän keinoin. (Grönroos 2015, 386-387.)



Kuvio 6: Palvelun brändiprosessi (Grönroos 2015, 392.)

Palveluissa brändin kehittämisen ytimenä on palveluprosessin suunnittelu ja hallinta. Markkinointiviestinnällä voidaan vahvistaa palvelun kehitystä, muttei korjata palvelun rakennetta. Jos siis brändin arvo koetaan negatiiviseksi, niin sitä ei voida korjata oikeanlaisella viestinnällä. Brändilupaus vaatii palvelulupauksen toteutumisen ja jos palvelussa lupaus ei toteudu, niin asiakkaalle ei muodostu haluttua brändi-identiteettiä eli kuvaa palvelusta. (Grönroos

2015, 391-392.) Tolvanen (2012, 81.) muistuttaakin, että ”brändi on ihmisen päässä” tarkoittaen, että brändin rakentamisessa pyritään vaikuttamaan ihmisen ajatteluun.

Brändiä mietittäessä pitäisi tarkastella kohderyhmää, jota yritys palvelee. Oma brändin arvolutausta voidaan testata RUD -testillä eli onko se relevantti, uskottava ja differoiva. Relevantilla tarkoitetaan sitä, että brändissä on kohderyhmälle relevantteja asioita. Sen jälkeen katsotaan, mitkä relevanteista asioista asiakkaille on uskottavia yritykselle. Viimeiseen vaiheeseen jää differoivat asiat kilpailijoihin nähden, jotka ovat samalla uskottavia ja relevantteja. RUD -testi kuvastaa tämänhetkisiä arvoja ja asioita, joten ne voivat muuttua ajansaatossa. (Tolvanen 2012, 84-86.)

Brändin kehittämisprosessia on tärkeintä tuottaa asiakkaalle mahdollisimman paljon myönteisiä brändikontakteja. Tätä voidaan hallita hyvällä palveluprosessilla. Suunniteltua markkinointiviestintää ei kannata yli korostaa. Sen tärkein tehtävä on tukea brändiä. Brändämisessä pitäisi onnistua myös sisäisessä brändäyksessä, jotta kaikki brändin osat pystyvät edustamaan brändiä ja tuomaan esille brändin vahvuuksia. Tärkeintä brändin kannalta on toimiva prosessi ja ettei brändi-identiteetti ole ristiriidassa sen kanssa. (Grönroos 2015, 393.)

#### 4 Toimeksiantajan nykytilanteen kartoitus

Toimeksiantajan tilanteen kartoittamiseksi suoritettiin yhteistyökumppaneiden haastattelu, joka suoritettiin teemahaastatteluina puhelimitse tai sähköpostitse. Tarkoituksena oli selvittää yhteistyökumppaneiden mielipiteitä nykyisestä palvelusta ja vahvuuksista. Asiakkaiden mielipiteitä selvitettiin netnografian keinoin, jossa tarkasteltiin keskusteluja keskustelupalstoilla. Isoimmista asioista koostettiin eri teemojen ympärille. Haastatteluista selvisi, että asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä kun ovat käyttäneet Pohjolan Implanttikeskusta. Siksi tarkoituksena olisikin selvittää netnografiassa asioita, jotka vaikuttavat implantintarjoajan valintaan.

##### 4.1 Yhteistyökumppaneiden haastattelut

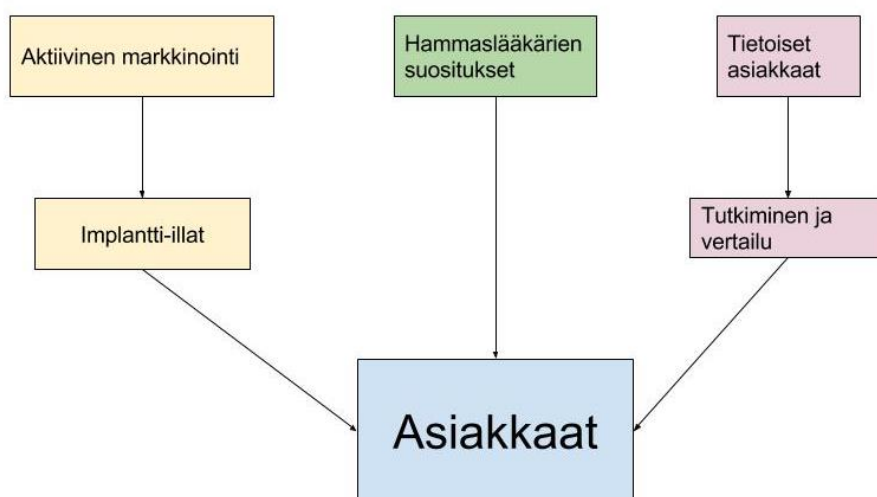
Haastattelut suoritettiin huhtikuussa 2016 teemahaastatteluina, joissa pyrittiin saamaan näkemys tämänhetkisestä tilanteesta palvelun tuotannon suhteen. Haastateltavat olivat yhteistyökumppaneita, jotka tarjoavat Pohjolan Implanttikeskuksen palveluita omille asiakkailleen. Pohjolan Implanttikeskus käy täten heidän tiloissaan tekemässä implanttihoidot. Yhteistyökumppanit pystyivät siis arvioimaan, sitä miten he kokevat palvelun ja miten heidän asiakkaansa kokevat palvelun laadun. Yhteistyökumppanien haastatteluista ei julkaista tässä opinnäytetyössä, koska vastaajien määrä on pieni ja heidän ~~vastausten~~ tunnistettavuutensa näin ollen erittäin suuri. Mahdollisia haastateltavia oli viisi, joista neljä tavoitettiin haastatteluun.

Teemahaastattelussa käsiteltiin sitä, mitä mieltä yhteistyökumppanit ovat ydinpalvelun ympärille muodostuvista asioista kuten hinnasta, brändistä, markkinoinnista, viestinnästä, koulutuksista, muista lisäpalveluista ja kilpailijatilanteesta. Näiden teemojen kautta analysoitiin erilaiset vastaukset ja koostettiin tekstit. Joissakin vastauksissa oli aistittavissa hieman asioiden keventämistä, eikä välttämättä tuotu esille asioita, kun kyseessä oli tuttu toimeksiantaja. Toisaalta osa vastasi ja toi esille asioita suoraan. Eri teemat lopulta koottiin tuotteistamisessa käytettävien otsikoiden alle, joihin ne eniten kuuluivat.

#### 4.1.1 Ydinpalvelu

Kaikki haastateltavat kertoivat, että Pohjolan Implanttikeskuksen palvelut olivat valittu tutun henkilön takia. Palvelua ei ole valittu sinällään palveluun liittyvien tekijöiden takia, vaan tärkein määrittävä tekijä oli yhteinen tuttu henkilö yrityksessä. Toisaalta kukaan haastateltavista ei maininnut, että palvelun laadussa olisi mitään puutteita. Pohjolan Implanttikeskukseen luotetaan implanttien tekijänä ja palvelua kuvaillaan yleisesti ihmisläheiseksi ja ystävälliseksi. Asiakkaan kohtaaminen mainitaan yhdeksi vahvuudeksi. Yhteistyökumppaneiden näemyksen mukaan asiakkaatkin pitävät palvelusta. Palvelua kuvattiin laadukkaaksi ja henkilökuntaa asiantuntevaksi. Ydinpalvelu sai kehuja myös jatkuvasta kouluttautumisesta ja joustavuudesta. Ydinpalvelussa kehityskohteena nähtiin hoidon jaksottaminen. Palvelun tuottamisessa koettiin hyödylliseksi se, että Pohjolan Implanttikeskuksella on kaikki varusteet mukana eikä yhteistyökumppanin tarvitse miettiä, mitä hoidon toteuttamiseen vaaditaan.

Hinta koettiin olevan kohtuullinen alaan ylipäättänsä suhteutettuna. Se koettiin reiluksi ja keuhuttiin Pohjolan Implanttikeskuksen tapaa tarjota asiakkaalle parasta vaihtoehtoa. Yhden vastaajan mukaan Pohjolan Implanttikeskus tarjoaa asiakkaalle aina halvinta mahdollista ja samalla parasta vaihtoehtoa. Tarkoituksena ei ole siis rahastaa asiakkaiden tietämättömyydellä. Eräs haastateltavista mainitsi, että hinta on yksi tärkeimmistä asioista, joita asiakkaat miettivät ennen ostopäätöstä.



Kuvio 7: Asiakaspolut asiantuntijoiden näkökulmasta

Markkinointiin oli vaikea vastata, koska yhteistyökumppaneilla ei ole hirveästi tietoa taustatoimista. Brändi yleisesti koettiin positiiviseksi, mutta tarkempia kuvauksia ei osattu antaa. Toisaalta brändistäkin on vaikea puhua, koska kyseessä ei ole tunnettu palvelu. Osalla yrityksistä ei ollut mainontaa palveluista. Toisaalta jotkut yrittivät aktiivisesti tehdä myyntiä Pohjolan Implanttikeskukselle ”Implantti-iltojen” avulla. Näissä illoissa annetaan ilmaista konsultaatiota liittyen implantteihin ja näin pyritään saavuttamaan lisää asiakkaita. Samainen yhteistyökumppani kertoi omissa lehtimainoksissaan tekevänsä yhteistyötä Pohjolan Implanttikeskuksen kanssa. Osa koki, että asiakkaita tuo parhaiten suositukset, joita hammaslääkäri tai joku muu ammattilainen antaa. Osa asiakkaista on tietoisia erilaisista vaihtoehdoista ja päätyvät myös itse kysymään tietoa implanttihoidoista.

#### 4.1.2 Tukipalvelut

Tärkeimmät asiat paljastuivat haastatteluista rivienvälistä. Yhteistyökumppaneilla ei ole hirveän paljon tietoa, miten palvelua tuotetaan. He itse ohjaavat asiakkaansa Pohjolan Implanttikeskukselle osana heidän omaa palvelutarjontaan. Pohjolan Implanttikeskus käyttää paikkoja suurimmaksi osaksi sijaintinaan, joka helpottaa asiakkaiden saamista. Viestinnässä yhteistyökumppaneiden kanssa koettiin olevan joitakin haasteita. Tietäntyyppisiä tilannekuvauksia olisi kaivattu, jolla olisi voitu viestiä, mitä yrityksessä tapahtuu ylipäätään. Jotkut kokivat hieman, että palvelun koordinoinnissa olisi parantamisen varaa. Yhteistyötä toivottiin enemmän erityisesti palvelun toteutukseen liittyvissä asioissa. Tällä tarkoitettiin viestintää yhteistyökumppaneiden suuntaan, jolla molemmat osapuolet voisivat olla paremmin perillä toistensa tilanteista. Yksi yhteistyökumppani mainitsi, että laskut voisivat tulla useammin, jotta oman toiminnan kuluja olisi helpompi hallinnoida. Huomatusta tuli myös siitä, että toisella klinikalla olisi paljonkin implanttiasiakkaita ja sinne tarvittaisiin implanttiasiantuntijaa.

Toiset kokivat koulutuksen olevan ajan tasalla ja toiset kokivat, että heitä varten ei ollut koulutusta, mutta toisaalta he eivät sitä tarvinneetkaan. Koulutuksen tarve ja mielipiteet vaihtelivat eikä yksiselitteistä mielipidettä ollut asiasta. Vastauksiin vaikutti myös se kuinka läheinen suhde yhteistyöklänikan haastateltavan ja Pohjolan Implanttikeskuksella oli ennestään. Moni koki, että kysymyksiin saa aina helposti vastauksen Pohjolan Implanttikeskukselta. Koulutuspalvelut koettiin hyväksi lisäksi muulle työlle. Koulutusta ja tukea kehitettiin tuoreeksi ja ajankohtaiseksi.

#### 4.1.3 Lisäpalvelut ja kilpailu

Vastaajat eivät kokeneet, että Pohjolan Implanttikeskuksen tarvitsisi tarjota lisäpalveluita, niin yhteistyökumppaneille kuin asiakkaillekaan. Tähän saattaa vaikuttaa osin se, että palvelun tuotannosta ei ole enempää tietoa ja pääosin ollaan tyytyväisiä palveluun. Toisaalta yhteistyökumppanit kokevat palvelun olevan vain osa heidän palvelutarjontaansa, joten he eivät koe sen tarvitsevanaan mitään erityistä. Yhteistyökumppanien näkökulmasta ei ole siis suurta tarvetta lisäpalveluille.

Osa näki asiakaspotentiaalin erittäin pienenä. Monella oli näkemys, että kilpailu kiristyy jatkuvaa tahtia. Yhteistyökumppanit näkivät suurimmaksi uhaksi paikalliset kilpailijat, jotka myös vaikuttavat Pohjolan Implanttikeskukseen. Yhtenä kilpailijoista mainittiin Hammaspeikko -niminen yritys. Monet mainitsivat, että implanttihoidot lisäävät liiketoimintaa omalla klinikalla ja Pohjolan Implanttikeskuksen koettiin tuovan asiakkaita. Asiakkaita tuli niin implanttihoitoihin, mutta myös muihin hammaslääkärin tarjoamiin palveluihin implanttihoidon jälkeen. Koettiin, että yhteistyökumppanin oma palvelutarjonta laajeni, joka on tuonut asiakkaita ja edistänyt paikallista kilpailua.

#### 4.2 Netnografia

Netnografia tarkoittaa internetissä tehtävää etnografista tutkimusta. Se on tapa löytää hyödyllistä aineistoa palvelun kehittämiseksi. Netnografiassa havainnoidaan erilaisia verkkoyhteisöjä ja heidän keskusteluaan aiheesta. Silloin materiaali on asiakkaiden itsensä tuottamaa. Materiaali voi olla blogeja, keskustelupalstoja, Twitter ja Facebook -päivityksiä. Havainnointia voi tehdä myös vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa eli pyrkiä aktiiviseen osallistumiseen keskusteluissa. Näin voidaan yrittää ohjata keskustelua tiettyihin aihealueisiin tai tutkija voi yrittää herättää keskustelua. Keskustelupalstat voivat kehittää ideoita yhdessä ja yritys voi perustaa oman yhteisön ideoiden testaamiseen. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 77.)

Alla esitettävä aineisto on kerätty neljältä eri keskustelupalstalta (Kaleva, Suomi24, Meidän perhe ja Vauva, 2016). Materiaaleista on koostettu aiheet, joita käsitellään. Ensimmäiset keskustelut ovat vuodelta 2007 ja viimeisimmät vuoden 2016 helmikuulta. Tarkoituksena oli

saada tietoa keskusteluista ja asioista, joita asiakkaat miettivät implanttihoitoa ennen ja palvelun valinnassaan. Keskustelut antavat myös kuvan siitä minkälaisia vaatimuksia asiakkaat asettavat hoidolle. Keskustelupalstat antavat melko puolueettoman näkemyksen miten asioita koetaan, mutta on mahdollista, että palstoilla käy myös ammattilaisia kertomassa näkemyksiään. Netnografia antaa kuitenkin mahdollisuuden tutustua näkemyksiin ilman, että asiaan vaikuttaa haastattelijan tai yrityksen näkemys omasta palvelustaan. Arvolupausta ja brändiä muokattaessa on tärkeää saada näkemys kohderyhmästä eli miksi asiakkaat ostaisivat tai käyttäisivät palvelua? Tutkittaessa on mahdollista myös löytää ”insighteja” eli oivalluksia, jonka pohjalta voi kehittää uutta ideaa tai palvelua. (Tolvanen 2012, 82.)

#### 4.2.1 Implanttihoidon hinta

Keskusteluja seurattaessa oli havaittavissa useat perusteemat kuten hoidon kulku, hinta, riskit ja yrityksen viestintä. Isoimmista teemoista oli hinta. Hinnasta keskusteltiin paljon ja mitä hinnan pitäisi sisältää. Osa koki, että halvin mahdollinen on paras vaihtoehto. Hinta koetaan yleisesti erittäin suureksi. Osa vakuutuksista korvaa kaiken tai osia hidoista. Tietoisia oltiin myös Kela-korvauksista, vaikkakin kaivattiin lisätietoa, mitä osia Kela kustantaa. Hinta oli syynä, miksi jotkut eivät ole vielä tehneet hoitoa tai miksi hoitovaihtoja etsitään muualta maailmasta kuten Venäjältä, Virosta, Unkarista tai jopa Thaimaasta. Tässä oli oletusarvona, että hoitojen taso olisi samanlainen maasta ja tekijästä huolimatta. Osa tunnistui riskit implantin tekemisestä ulkomailla. Keskusteluissa oletettiin, että Suomessa tehty hoito on turvallisin vaihtoehto. Tähänkin esitettiin eriäviä mielipiteitä, jossa saatettiin kyseenalaistaa ammattilaisen osaaminen ja koulutus. Asioita enemmän selvittäneet tunnistivat erilaisia osia palvelusta, kuten kokemuksen merkityksen ja implantin laadun merkityksen.

#### 4.2.2 Implanttihoidon riskit

Riskeistä puhuttiin paljon. Monia huolestuttivat pitkäaikaiset säryt ja kehon muutokset, kuten kasvojen turpoaminen. Joillekin tuli yllätyksenä, että leikkauksessa saattaa olla riskejä, mutta he kokivat tärkeäksi saada kokemuksia niiltä, jotka olivat olleet hidoissa. Kokemukset vaihtelivat erittäin paljon ja monesti vedottiin siihen, kuka oli tehnyt hoidon. Erilaiset yksittäistapaukset saivat painoarvoa erittäin paljon, joten keskusteluissa ei käynyt ilmi, kuinka moni hidoista onnistuu. Yleisesti keskusteluissa koettiin, että riskeistä ei kerrottu tarpeeksi etukäteen.

#### 4.2.3 Hoidon kulku ja viestintä

Hoidon etenemisestä ei suurimmalla osalla keskustelijoista ollut mitään tietoa. Kukaan ei tunnustanut tarjoavan riittävästi luotettavaa tietoa hidoista ja kuinka kauan niissä yleensä saattaa kestää. Viestintä koettiin useissa keskusteluissa ongelmaksi. Yleensä kokemuksena oli se, ettei hoidon tekijä nähnyt asiakkaannäkökulmasta asioita. Tästä esimerkkinä se, ettei ollut



kertonut etukäteen, että kasvoihin saattaa tulla muutoksia, kun hoitoa suoritetaan. Hoitoa olisi täten voitu lykätä parempaan hetkeen. Implanttirytysten viestinnän ongelmista kertoi myös keskusteluiden olettamukset ja arvailut. Netnografia osoitti myös sen, että tietoa etsitään paljon etukäteen internetissä ja asiakkailla voi olla paljon erilaisia vaihtoehtoja valitessaan palvelua.

#### 4.3 PESTE -analyysi

PESTE -analyysi on menetelmä, jolla selvitetään yrityksen ulkopuolisia vaikutteita, joihin yritys ei voi vaikuttaa. Se on alun perin kehitetty auttamaan yrityksiä luomaan kilpailukykyinen strategia. PESTE -analyysillä voidaan tarkastella laaja-alaisesti yrityksen toimintaan liittyviä poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia ja teknologisia kysymyksiä. (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 67-69.)

Taulukko 2: PESTE -analyysi

<b>Poliittiset tekijät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lainsäädäntö, säädökset ja asetukset</li> </ul>	Lainsäädännössä ei ole suuria muutoksia, mitkä vaikuttaisivat merkittävästi liiketoimintaan.
<b>Taloudelliset tekijät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yleinen taloustilanne, kehityssuunnat, ostovoima ja suhdanteet</li> </ul>	Ostovoima on tällä hetkellä heikko ja saattaa täten heikentää kysyntää. Jos tarve ei ole akuutti, niin sitä saatetaan lykätä. Toisaalta voi olla mahdollista, että talouden tilanne paranee seuraavan viiden vuoden aikana. Hammaslääkäriasemien ketjuuntuminen on yksi ilmiöistä. Ketjuuntuminen helpottaa markkinointia ja yhtenäistää palveluita.
<b>Sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ikäryhmien, ajatusmallit ja kulutustottumusten analysointi</li> </ul>	Yhä suuremmat massat pääsevät käsiksi internetiin, joka vaikuttaa palveluiden ostamiseen. Tietoa selvitetään enemmän etukäteen. Ihmiset myös olettavat saavansa palvelua ympäri vuorokauden. Palveluiden ostajat ovat yhä enemmän tietoisia palvelun osista. Palveluita arvostetaan yhä enemmän arvojen ja brändin kautta.
<b>Teknologiset tekijät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tietojärjestelmät, sähköinen kaupankäynti, muut mahdollisuudet</li> </ul>	Digitalisaatio ja asiakkaiden ostamisen muutos aiheuttaa painetta automatisoida ja digitalisoida palveluita. Asiakkaat saattavat turhautua myös siihen, etteivät saa tarpeeksi tietoa yritykseltä tai se ei ole tarpeeksi näkyvissä internetissä. Tiedon saavutettavuus helpottuu ja mahdollistaa palveluiden ostamisen ulkomailta.
<b>Ekologiset tekijät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Palveluiden elinkaari, kierrätys</li> </ul>	Ekologisuus on kasvava trendi. Toisaalta ekologisuus ei merkitse tämän palvelun tuottamisessa hirveästi.

Taloudelliset tekijät ovat lähivuosina vielä heikot. Tarkastelujaksolla 2017-2017 kasvu käynnistyy hitaasti. Vuonna 2017 kasvun pitäisi olla 1,3 prosenttia. Ostovoiman pitäisi hieman lisääntyä lähivuosina, mutta kulutuksen ennustetaan jäävän hitaaksi verrattuna historiaansa. Kasvu on ylipäättään totuttua hitaampaa. Implantin ottamista voidaan siirtää, koska kyseessä ei ole välttämättä akuutti hankinta tai se voidaan vaihtaa halvempaan verrokkiin, joka antaa saman arvon. (Euro ja talous 2015.)

Ihmisillä on käytettävissään enemmän tietoa kuin aiemmin. Tämä muuttaa myös ostoprosesseja. Ihmiset pystyvät selvittämään palveluiden taustat paljon tarkemmin ja olemaan tietoisia erilaisista vaihtoehdoista. Ostoprosessit saattavat pitkittyä, mutta toisaalta ostovaiheessa halutaan edetä nopeasti. Tarvittaessa tietoa ja palvelua odotetaan saavan ympärivuorokauden. Asiakkaat ovat paljon tietoisempia, joten he vaativat parempaa palvelua, heidän valitsemassaan kanavassa. Asiakkaat toivovat yrityksen olevan mukana heti ostoprosessin alkuvaiheessa tarjoamassa tietoa. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 49-59.) Esimerkkinä voidaan pitää auto-kauppaa, jossa ennen asiakkaat tarvitsivat yli kolme koeajoa varmistuakseen ostopäätöksestä. Nykyään digitaalisissa kanavissa on haettu tietoa ja tehty päätös, joten vain yksi koeajo riittää. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 163.) Brändi on yhä tärkeämpi osa ostopäätöstä tuleville sukupolville. Brändi merkityksellisyys saattaa myös sitouttaa paremmin omia työntekijöitä ja tuoda merkityksellisyyttä työhön. (Tolvanen 2012, 81.)

Teknologiset tekijät ovat suurin mahdollisuus liiketoiminnalle tällä hetkellä. Toimialasta riippuen 60-90 % ostopäätöksistä tehdään digitaalisia kanavia käyttäen. Ostopolkukäyttäytyminen onkin moderni tapa määritellä, missä vaiheessa ostopäätöstä asiakas on. Erilaisilla analytiikkatyökaluilla on mahdollista saada tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan, kun he käyvät kotisivuilla. Toisaalta, jos ei pysty käyttämään tai tarjoamaan teknologisia ratkaisuja, niin voi jäädä taakse kilpailijoistaan. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 45-47.)

#### 4.4 SWOT -analyysi

SWOT -analyysi on nelikenttä, jolla pyritään löytämään organisaation omintakeiset pätevyydet, joilla se pärjää kilpailussa muita yrityksiä vastaan. Nelikenttä kuvaa organisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkopuolisia mahdollisuuksia ja uhkia. Sisäisten resurssien ja valmiuksien arviointiin sisällytetään yrityksen palvelutarjooma, jakeluverkosto ja kannattavuuden -arviointia. Menestystä auttavia tai haittaavia asioita ovat myös aineettomat pääomat ja henkilöstöresurssit. Uhkia ja mahdollisuuksia voidaan verrata toimiala-analyysin keinoin vertaamalla kilpaileviin yrityksiin. Analyysissa tulisi ottaa huomioon myös tulevaisuuden näkymät. (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 76.) SWOT -analyysiä on täydennetty haastatteluista saadulla tiedolla.

Taulukko 3: SWOT -analyysi

<b>Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaaminen</li> <li>• Kokemus</li> <li>• Luotettavuus</li> <li>• Verkostot</li> <li>• Ystävällisyys</li> <li>• Asiakaskohtaaminen</li> </ul>	<b>Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pienet resurssit</li> <li>• Markkinoinnin laatu</li> <li>• Tuotekehitys</li> <li>• Vanhat tavat</li> <li>• Ulkoinen ja sisäinen viestintä</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saavuttaa uusia asiakaskuntia</li> <li>• Saavuttaa uusia partnereita</li> <li>• Tuottaa nykyaikaista palvelua</li> <li>• Teknologian hyödyntäminen</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Isot ketjut</li> <li>• Suunnitelman toimimattomuus</li> <li>• Epäsopivat partnerit</li> <li>• Ulkomaiset kilpailijat</li> <li>• Vaihtoehtoiset ratkaisut (mm. muovikuitusillat)</li> <li>• Pienehkö markkina</li> </ul>

SWOT -analyysi osoittaa sen, että perusasiat palvelun ympärillä ovat kunnossa. Heikkoudet liittyvät suurimmalta osalta resursseihin, joita on vähän. Viestintä on myös heikkous. Mahdollisuudet ja uhat ovat pääasiassa kilpailijoihin ja muuttuvaan markkinaan liittyviä. Ostamisen kulttuurimuutos ja digitaalisuus asettaa omat haasteensa, mutta tarjoaa myös mahdollisuuksia. Suurimmat uhat ovat kilpailijoissa, jotka ovat yhä suurempia ja taistelevat pienestä markkinasta.

#### 4.5 Kilpailija-analyysi

Haastatteluissa tuli ilmi se, että yhteistyökumppaneiden näkökulmasta kilpailu on kiristynyt, niin paikallisesti kuin valtakunnallisestikin. Tähän syynä nähtiin isot ketjut, jotka saavat uusia toimipisteitä myös pienemmiltä paikkakunnilta. Isommilla ketjuilla on mahdollisuus tarjota laajempaa palvelua. Osa haastateltavista näkivät tämän huonona kehityksenä, koska isommat ketjut hinnoittelivat palvelunsa liian kalliiksi asiakkaille.

##### 4.5.1 Kotimainen kilpailu

Kotimaissa kilpailijoita ovat erityisesti suuret hammaslääkäripalveluita tarjoavat ketjut. Heidän palvelutarjonta on laajinta ja he voivat tarjota paljon erilaisia palveluita pienimmillään paikkakunnilla. Alan luonne on myös luottamusliiketoimintaa, joten asiakkaat saattavat useammin palata tutulle klinikalle kilpailuttamisen sijaan. Isoilla ketjuilla on isommat markkinointimahdollisuudet parempien resurssien avulla. Esimerkiksi Dextraan kuuluva Suomen Keinojuuriklinikalla on ollut mainos Helsingin Sanomien paperiversiossa (Kuva 3.) kuten myös Helsingin Sanomien kotisivuilla (Kuva 2.). Digitaalisessa mainonnassa on merkille pantavaa, että

Keinojuuriklinikka käyttää nykyaikaisia menetelmiä mainonnassaan. Mainoksien näyttäminen asiakkaalle riippui siitä, oliko hän käynyt Suomen Keinojuuriklinikan kotisivuilla vai ei. Isoilla ketjuilla on myös varaa kehittää parempia digitaalisia palveluita. Esimerkkinä on internet - ajanvaraus, josta pystyy näkemään melko tarkasti ajankohdan, jolloin seuraava hoitoaika voidaan sopia. Ketjut pystyvät tarjoamaan myös valtakunnallisia etuja kuten S-Ryhmän bonuksia. Toisaalta isot ketjut eivät toistaiseksi tarjoa hirveästi ylimääräistä materiaalia ostopäätöksen tueksi. Hinnastot ovat melko helposti löydettävissä, mutta muuta tietoa on melko vaikea saada. (Oral & Suomen Keinojuuriklinikka & Hammaspeikko 2016.)



HINTA SENTÄÄN NÄYTTI HYVÄLTÄ.

	ERIKOISKLINIKKA	PERUSVASTAANOTTO
ERIKOISHAMMASLÄÄKÄRI, SUUKIRURGI	✓	?
KOULUTETTU HENKILÖSTÖ	✓	?
LEIKKAUSSALIOLosuhteet	✓	?
TUTKITUT, AIDOT IMPLANTIT	✓	?
KOKEMUS: YLI 30 000 ASENNETTUA IMPLANTTIA	✓	?
JÄLKIHOITO	✓	?
HINTA	2200 >	1500 >

HYMY TARTTUU



Kuva 2: Suomen keinojuuriklinikan mainos Helsingin Sanomien kotisivuilla 2.3. Mainoksen näyttäminen perustuu evästeisiin.

Useasti kotimaiset kilpailijat ovat enemminkin entisiä itsenäisiä yrittäjiä, jotka nyt franchising tai yhteistyökumppani -pohjalla pyörittävät palveluita. He saavat ketjun tuen, mutta voivat harjoittaa omaa ammattiaan itsenäisesti. Taustalla hallintoa ja markkinointia pyörittävät isommat ketjut. Ketjuja ovat muun muassa Oral, Dextra ja Attendo. Useasti viestinnässään isommat yritykset toivat esille riskejä, mitä ei-ammattimaisesti tehty implantin asennus voi aiheuttaa (Kuva 2). Helsingin Sanomien kotisivujen mainosnäytöt perustuvat evästeisiin, jolla voidaan kohdentaa mainos henkilölle, joka on käynyt Suomen Keinojuuriklinikan sivuilla aiemmin. Isojen etuna ovat laajempi valikoima ammattilaisia ja sijainteja, joissa hoitoa voi tehdä. Isommat saatetaan myös kokea turvallisemmaksi vaihtoehdoksi kuin pienempi tai ei-tunnettu yritys. Toisaalta nämä asiat näkyivät yleensä hinnassa. (Oral & Suomen Keinojuuriklinikka & Hammaspeikko 2016.)

PERUSTETTU VUONNA 1889

# HELSINGIN SANOMAT

perjantaina 26. helmikuuta 2016 | Visko 8, N:o 55 (42038) | Irttonumero 3,80€, kotiin tilattuna alk. 104 €/pv (12 kk:n jatkuva tilaus) | 88 sivua

## MISSÄ KUNNOSSA SINUN HAMPAASI OVAT?

Suomen Keinojuuriklinikka on kokonishammashoidon klinikka. Ammatillisemme palvelavat sinua kaikissa hampaiden hoitoon liittyvissä tarpeissa. Saat meiltä mm. hamosjuurten tilanteen selvittävät röntgenkuvat jonaottamatta.

Keinojuurihoito on erikoisosaamista. Käytämme ainoastaan laadukkaita implantteja, jotka näyttävät ja toimivat kuten aito hammas. Jos siis miehi puuttuvan hampaan korvaamista implantilla, käänny puoleemme.

Tilaa nyt aika suun terveystarkastukseen, saat asiantuntijan arvion tilanteestasi.

**Suomen Keinojuuriklinikka**

PIHLAJALINNA • DEXTRA

P. 0201 55 22 55 | KEINOJUURI.FI | TAPIONTORI 3 B. 2. KRS, ESPOO

Kuva 3: Suomen keinojuuriklinikan etusivun -mainos Helsingin Sanomissa 26.2.2016.

#### 4.5.2 Ulkomainen kilpailu

Ulkomaisen kilpailun etuna on merkittävästi halvempi hinta asiakkaalle. Hinta saattaa olla osassa Euroopan Unionin maista puolet verrattuna suomalaisiin kilpailijoihin. Ulkomaalaiset kilpailijat saattavat tarjota ilmaisen matkan, majoituksen ja elämisen hoitojen aikana kuluun hintaan. Asiakkaat ovat kehuneet järjestelyiden laatua, jossa implantin tekijä on ottanut vastuulleen kaikkien matkustukseenkin liittyvien asioiden järjestelyn. Muissa maissa saattaa hinta pudota vielä murto-osaan suomalaisesta verrokista. Toisaalta nämä maat eivät vielä toissaan kilpaile asiakkaista suomalaisten kanssa. Hinnoista on pääteltävissä, ettei palvelu voi olla samankaltainen, johtuen implanttien hinnoista. Ulkomaiset kilpailijat, jotka markkinoivat

Suomessa, tarjoavat palveluaan Suomen ja Englannin kielillä. He saattavat tarjota palveluaan ympäri vuorokauden. (Kreativ Dental & NordImplant 2016.)



Kuva 4: Kreativ Dentalin mainos Helsingin Sanomissa 28.2.2016.

Ulkomaiset kilpailijat ovat miettineet hieman enemmän asiakasnäkökulmasta asioita ja ovat valmiita järjestämään monia asioita asiakkaan puolesta. Heidän suurin kilpailuvalttinsa on hinta. Lähiaikoina on ollut nähtävissä myös aggressiivista mainontaa sanomalehdissä. Mainoksia on ilmestynyt lähes joka viikko. Internet myös edesauttaa palveluiden löytämistä ulkomailta ja hintavertailu on helpompaa. Ulkomaiset kilpailijat yrittävät luoda luotettavampaa kuvaa suorittamalla erilaisia sertifikaatteja, jotka todistavat toiminnan laadukkuuden. Ulkomaisten kilpailijoiden suurin heikkous on epäselvä takuu ja yleinen luottamus suomalaiseen tekemiseen. (Kreativ Dental; NordImplant 2016.)

#### 4.5.3 Muut vaihtoehdot

Implanteille on myös muita vaihtoehtoja. Varteenotettavimpana ovat kuitusillat, jotka tehdään paikkausmuovista, joka liimataan terveiden hampaiden päälle. Hinta on 300-600 euroa eli noin kolmasosa implanttihoidoista. Silta ei ole myöskään pysyvä ratkaisu, joten sitä voidaan muokata helposti. Kuitusillan pystyy myös toteuttamaan yleensä yhdellä hammaslääkärikäynnillä. Kuitusilloissa on myös riskejä ja implanttia pidetään tehokkaana hoitomuotona. Esimerkiksi ”Käypä hoito” -suositusten mukaan takahampaiden korvaamiseen hoitomuoto on implanti. Toisaalta asiakkaan näkökulmasta kuitusilta voi houkutella, jos useampi hammas puuttuu eikä halua tehdä siltaa implanttien tai hampaiden varaan. (Pitkänen 2013.)

## 5 Johtopäätökset

Teorian ja kartoitusten perusteella palvelusta löytyisi paljonkin tuotteistettavaa. Tuotteistaminen helpottaisi palvelun ostamista ja selkeyttäisi palvelukokonaisuutta. Erityisesti palvelun viestiminen ulospäin olisi helpompaa, kun pystyisi luomaan selkeämmän viestin ja löytämään oikeat kanavat, jolla tavoittaa asiakkaat. Palvelussa itsessään ei ole mitään vikaa, joka estäisi sitä menemästä kaupan. Pohjolan Implanttikeskuksen palveluita klinikoilla käyttävät pääasiassa tutut kollegat. Palvelusta pitäisikin saada tehtyä houkutteleva kokonaisuus myös niille, jotka eivät tunne Pohjolan Implanttikeskuksen henkilökuntaa. Palvelu pyörii niin vahvasti yrityksen perustajan ympärillä, että palvelun tueksi olisi saatava jotain muutakin, johon tunte-mattomat asiantuntijat ja asiakkaat voivat samaistua.

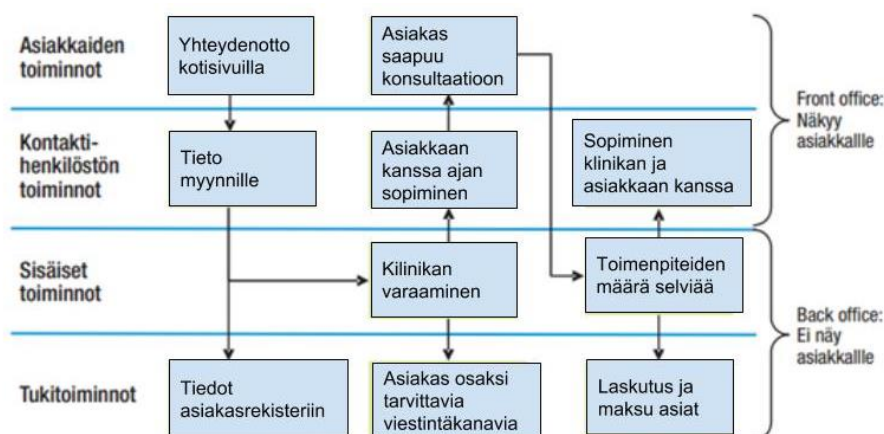
### 5.1 Kilpailu ja hinta

Kilpailu on koko ajan kiristyvää. Kilpailijoita eivät ole pelkästään paikalliset toimijat vaan myös kansainväliset toimijat. Isommat suunterveyden ketjut laajentavat toimintaansa ja saavat toimintansa alle yhä useampia paikallisia toimijoita yhteistyökumppaneiksi tai franchise-yrittäjiksi. Hammasimplantti -kohderyhmä on myös erittäin rajallinen johtuen hintavasta palvelusta, johon kaikilla ei ole varaa. Taloudellinen tilanne voi myös palvelun ostamiseen. Ostopäätöstä saatetaan venyttää tai vaihtaa halvempaan verrokkiin. Kuitenkin toimijoiden määrä on kasvanut. Tämä aiheuttaa painetta tehdä toimenpiteitä jatkossa. Hinta on osoittautunut kohtuulliseksi verrattuna kilpailijoihin yhteistyökumppaneiden haastatteluiden perusteella. Toisaalta netnografia osoittaa, että moni asiakas kokee hinnan liian kalliiksi, oli implantti tehty missä tahansa. Tämä osoittaa sen, että asiantuntijoiden ja asiakasnäkemyksen suhteen on kuilu, johon pitäisi pystyä puuttumaan. Asiantuntija näkee hinnan olevan kohtuullinen yleiseen hintatasoon nähden kun taas loppuasiakas vertaa hintaa omaan talouteensa.

Hintojen pitäisi olla näkyvissä kaikissa kanavissa yksiselitteisesti. Jos hinta ei ole näkyvillä, niin se antaa epämääräisen kuvan. Tuotteistamisen tavoitteena olisi saada paketoitua tietyn palvelun ympärille paketti, joka maksaa yksiselitteisen hinnan. Implanttihoidon yksilöllisen luonteen takia kaikkea ei voi paketoida, mutta hyvä olisi tuoda esille alkaen hinta. Hintaa voi saada asiakaslähtöisemmäksi pilkkomalla sen huomattavasti pienempiin osiin. Silloin olisi tärkeä tarkastella kuinka paljon pääomaa yritys tarvitsee pyörittääkseen toimintaansa. Riskejä voidaan pienentää jonkin rahoituslaitoksen kanssa. Asiakas maksaa pientä kuukausimaksua, jolla maksaa lopulta hoidon. Rahoituslaitos hoitaa vastattavista summista Pohjolan Implanttikeskukselle ja asiakas rahoituslaitokselle. Näin pystyttäisiin tarjoamaan palvelua lähes kaikille.

## 5.2 Palvelun määrittäminen ja konkretisointi

Palvelun eri toimintamallien ja osioiden määrittäminen olisi tärkeää. Tämä vähentäisi hallinnollista työtä, joka vie aikaa tuottavalta työltä. Määrittäminen helpottaisi yhteistyötä yhteistyökumppaneiden kanssa. Määrittämisen tavoitteena olisi tarkoituksena tuoda esille mitä tehdään missäkin vaiheessa. Olisi tärkeä tuoda esille selkeästi se, mitä tarjotaan, mihin hintaan ja missä tarjotaan?



Kuvio 8: Blueprinting -kaavio Pohjolan Implanttikeskuksen palvelun alkuvaiheista

## 5.3 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Viestintää pitäisi kehittää. Haastatteluissa tuli ilmi, ettei palvelun koordinointiin oltu täysin tyytyväisiä. Monet kaipasivat myös lisää tietoa yrityksestä ja mitä yrityksessä tapahtuu. Viestinnän pitäisi olla vuorovaikutteista ja yhteistyökumppaneiden tilanteista pitäisi olla tietoisia. Viestinnässä pitäisi ottaa huomioon toiminnan läpinäkyvyys. Palveluun kuuluu paljon hyviä arvoja, joita kannattaa jatkossa tuoda vielä paremmin esille. Palvelu koetaan yleisesti laadukkaaksi ja ystävälliseksi. Tämän pitäisi näkyä jo aiemmin, heti ensimmäisestä asiakaskontaktista lähtien. Palvelun nykyiset vahvuudet ovat relevantteja ja asiakasnäkökulmasta hyviä. Yhteistyökumppaneista voi pitää vielä paremmin tietoisena toiminnasta ja toisaalta olla kiinnostunut miten yksittäisillä klinikoilla toiminta etenee. Prosessien virtaviivaistaminen ja läpinäkyvämpi kuvaaminen olisi hyödyksi kaikille sidosryhmille. Laskujen pitäisi tulla mahdollisimman nopeasti yhteistyökumppaneille ja toiminnan koordinoinnin pitäisi olla yksiselitteistä.

Ulkoinen viestintä on helpointa aloittaa omista kotisivuista. Tällä hetkellä kaikki tiedot eivät pidä paikkaansa tai ne ovat ristiriidassa keskenään. Voidaan myös miettiä tarjoaako Pohjolan Implanttikeskus tarpeeksi tietoa, mitä asiakkaat tarvitsevat ostopäätöksen tekoon. Ulkoisesta viestinnästä pitäisi ottaa haltuun sosiaalinen media. Kilpailijat eivät ole ottaneet vakavasti sosiaalista mediaa, joten siellä on kasvumahdollisuuksia. Sosiaalinen media auttaa luomaan vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Vuorovaikutuksen avulla voidaan tuoda esille oman brän-



din vahvuuksia ja vahvistaa palvelun luotettavuutta. Erilaisten ostopäätöstä tukevien materiaalien tekeminen, joita on myös helppo jakaa internetissä. Esimerkiksi voitaisiin luoda Facebook -yhteisö, jossa kuka vain saa kysyä implantteihin liittyviä kysymyksiä ja niihin pyritään tuottamaan vastauksia. Yhteisön pääpainona on tuottaa luotettavia vastauksia ja tuoda näkyvyyttä Pohjolan Implanttikeskukselle. Yhteisöstä on mahdollista saada myös ”insighteja” eli ideoita oman yrityksen kehittämiseen. Samalla luodaan luotettavampaa kuvaa yrityksestä.

Viestinnässä pitäisi pystyä tuomaan esille hyödyt, jota yhteistyökumppani tai asiakas saa käyttämällä Pohjolan Implanttikeskuksen palveluita. Asiat pitäisi pystyä todistamaan myös numeerisesti sekä faktaperusteisesti. Yhteistyökumppaneille pitäisi pystyä tarjoamaan tietoa siitä kuinka paljon liikevaihtoa yhteistyökumppanuus mahdollisesti kasvattaa, kuinka paljon asiakkaita voi tulla myöhemmin ja kuinka paljon yhteistyökumppanin pitää varata resursseja palveluun, jos yhteistyökumppanina on Pohjolan Implanttikeskus. Asiakkaille pitää pystyä tarjoamaan tietoa hoidon kestosta, riskeistä, hinnasta ja palvelun laadukkuudesta. Tähän tarkoitukseen voidaan tehdä erilaisia dokumentteja, jotka erittelevät hyötyjä. Erityisen tärkeää olisi tuottaa referenssi -tapauksia, jossa kuvaillaan miten hoito on edistynyt. Referenssejä voidaan tuottaa niin tekstinä ja parhaimmillaan videona.

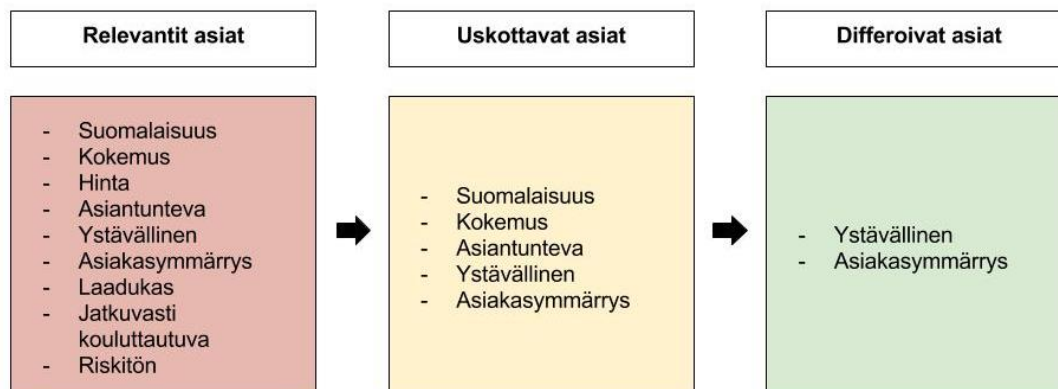
Haastatteluissa tuli ilmi, että hammaslääkärit suosittelevat hoitoja asiakkailleen. Täten olisi tärkeää tarjota riittävää informaatiota klinikoille ja yleishammaslääkäreille. Heidän on helpompaa tarjota vaihtoehtoja kun he tietävät mahdollisista palveluista. Tähän kohderyhmään hyvä vaihtoehto olisi erilaiset yhteistyöt yliopistojen kanssa, jotka kouluttavat hammaslääkäreitä. Voisi tarjota opintojaksoja tai koulutuksia yliopistoille, ja täten saada tuotua omaa asiantuntemusta esille. Näissä tilaisuuksissa olisi hyvä tarjota tukevaa materiaalia, joka voisi myös edistää Pohjolan Implanttikeskuksen brändiä. Yhteistyö antaa mahdollisuuden rekrytointiin suoraan kouluista.

#### 5.4 Brändi

Liiketoiminnan ja tuotteistuksen kehittämiseksi olisi luotava ja muokattava brändi. Pohjolan Implanttikeskusta ei niinkään tunneta brändistään vaan ennemminkin asiantuntemuksesta alaa kohtaan ja henkilökohtaisista suhteista. Brändin luominen edistäisi myös palvelun konkretisointia ja palvelun etujen tuomista esiin. Tämä omalla osallaan helpottaa ostamista ja lisää luottamusta yritykseen. Kilpailutilanteessa brändi saattaa ratkaista, mitä palvelua asiakas käyttää.

Brändiin pitäisi sisällyttää parhaat asiat, jotka ovat tulleet ilmi haastatteluissa. Ihmisläheisyys, iloisuus ja luotettavuus pitäisivät olla keskiössä. Muita brändiin liittyviä asioita on kohtuullinen hinta ja joustavuus, joita voisi brändiin tuoda. Kaikkien asioiden pitäisi olla luontevia nykyiselle toiminnalle ja olevan lunastettavissa palvelun tuotannossa. Tärkeässä osassa on

viestintä ja miten sitä tekee. Viestinnän pitäisi kuvata ja heijastaa brändiä. Tästä syystä asiakkaiden kanssa pitäisi pystyä parempaan vuorovaikutukseen myös verkossa.



Kuvio 9: RUD -kaavio brändin arvopohjasta

Brändin tekeminen ei ole itseisarvo, mutta saattaa edistää liiketoimintaa. Brändin lunastaminen tapahtuu asiakaskohtaamisessa niin digitaalisesti kuin henkilökohtaisessa kokemuksessa. Brändi tarvitsee tuekseen brändin mukaista markkinointia. Toimeksiantajan tapauksessa parhaiten olisi tuoda esille vankkumatonta asiantuntemusta brändin mukaisilla sisällöillä internetissä. Myös keskusteleva ote esimerkiksi sosiaalisessa mediassa voisi tukea brändikuvaa.

## 5.5 Markkinointi ja asiakaspalvelu

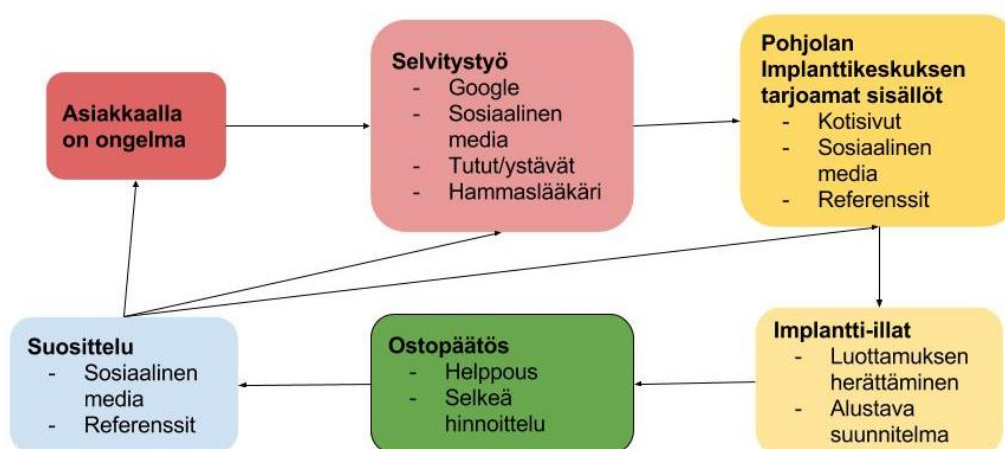
Noin 60 % asiakkaista selvittää palvelun tarjoamat hyödyt internetissä tai muissa digitaalisissa kanavissa ennen myyjän näkemistä. Myytävä palvelu on myös melko hintava, joten asiakkaat tarvitsevat enemmän tukea ostopäätöstä tehdessään. Yrityksen pitäisi pystyä osallistumaan digitaaliseen kehitykseen ja tuomaan oma panoksensa digitaaliseen maailmaan, jos haluaa pysyä kilpailukykyisenä. Asiakkailla on kovemmat vaatimukset palveluita kohtaan ja he voivat haluta palvelua ympärivuorokauden. Asiakaspalvelua pitäisi pystyä kehittämään.

Markkinoinnissa pitäisi keskittyä digitaalisiin kanaviin. Erityisesti oman kotisivun ylläpito pitäisi saada vahvemmaksi, koska asiakkaat etsivät tietoa palveluntarjoajista internetistä. Sisältömarkkinointi voisi olla erittäin hyvä ostopäätöstä tukeva asia. Asianmukaiset sisällöt antavat kuvan luotettavasta palvelusta ja todistavat sen, että osaamista löytyy. Implanttihoidot ovat kalliita hoitoja, joten asiakkaat tarvitsevat enemmän aineistoa päätöstä tehdessään. Mahdollisia työkaluja tähän voi olla blogit, infograffit tai lyhyet oppaat.

Inbound -markkinointi on käsitteenä syntynyt 2000-luvun puolella kun perinteiset massamarkkina -keinot, kuten televisio tai printtimainonta, eivät toimineet samalla tavalla kuin aiemmin. Tähän syynä on ostoprosessin muuttuminen. Asiakkaat selvittävät ratkaisuja ongelmiinsa yhä enemmän internetissä ennen kuin ottavat yhteyttä myyjään. Inboundin tarkoituksena onkin tarjota hyödyllisiä sisältöjä ostajille ja saada täten houkutelua asiakkaat oman palvelun

käyttäjäksi. Inboundin tarkoituksena on myydä silloin kun ostaja sitä haluaa eikä silloin kun myyjä haluaa myydä. Markkinoinnin tavoitteena on tuoda esille asiantuntemusta, jota yrityksessä on ja täten vakuuttaa mahdolliset ostajat. (Hubspot, 2016.)

Mahdollisuuksia on monia, mutta esimerkiksi oman ammatillisen profiilin luominen Facebookiin, jossa vastaa asiakkaiden kysymyksiin, voisi olla kilpailukeino. Myös mahdollinen yrityksen blogi voisi vahvistaa niin brändiä kuin viestintää. Blogin aiheet kerättäisiin yleisistä kysymyksistä, joita voi esittää suoraan, löydetään hakukoneella tai jotka ovat tulleet esille keskusteluissa. Samalla tuotetaan brändiä tukevaa materiaali kuin myös parannetaan näkyvyyttä. Hakukoneoptimoinnin näkökulmasta uusi materiaali edistää sivuston sijoitusta hakutuloksissa.



Kuvio 10: Uusi mahdollinen asiakaspolku

Haastatteluissa kävi ilmi, että eräs klinikka pitää ”implantti-iltoja”, jolloin pyritään tuomaan asiakkaita Pohjolan Implanttikeskukselle. Tämä olisi hyvä tapa tuoda muillekin yhteistyökumppaneille. Tämä keino voisi tulla myöhemmin pysyväksi toimintatavaksi, jolla markkinoitaisiin omaa palvelua. Se tukisi brändi-imagoa ja olisi luonteva jatke internetissä tarjotulle tiedolle. Samalla pystyttäisiin syventämään suhdetta asiakkaaseen ja tuomaan esille oman palvelun hyödyistä. Parhaimmillaan kaikilla paikkakunnilla voitaisiin järjestää implantti-iltoja säännöllisesti ja asiakas voisi valita sopivimman ajankohdan. Tapa olisi sopivampi kaikille osapuolille tehokkuutensa ansiosta ja samalla antaisi keinon kilpailla kilpailijoita vastaan. Kaikissa markkinointitoimenpiteissä pitäisi olla mahdollisuus mitata ja analysoida, kuinka tehokasta toimenpide on ja mikä on sen hyöty yritykselle. Mitattavuus edesauttaa palvelun kehittämistä ja huonojen toimintatapojen karsimista.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyö eteni lähes suunnitelmien mukaan. Haastattelut menivät melko myöhäiseen ajankohtaan johtuen opinnäytetyön etenemisestä ja toimeksiantajasta. Toisaalta se ei vaikut-

tanut tuloksien saamiseen. Haastatteluissa olisi voinut selvittää enemmän kyseisien yhteistyökumppaneiden nykyistä tilannetta. Tilannekatsaus ei välttämättä olisi tuonut lisäarvoa tuotteistukselle, mutta parhaimmillaan olisi voinut paljastaa jotain uusia mahdollisuuksia.

Teoria tuki hyvin aihetta ja antaa uutta näkökulmaa palvelun tuottamiseen. Onnistuin mielestäni tuomaan enemmän asiakasnäkökulmaa, joka ei välttämättä ollut niin vahvaa kuin voisi olla. Opinnäytetyön ydin tiivistyi hyvin ennen loppua ja opinnäytetyöstä tuli selkeämpi paketti. Opinnäytetyö konkretisoi tärkeimpiä asioita toimeksiantajalle, johon olisi hyvä kiinnittää huomiota tuotteistuksessa, kuten myös yleisesti liiketoiminnassa.

Mielestäni onnistuin hyvin työni toteutuksessa tuoden uusia näkökulmia ja tutkittua tietoa liiketoiminnan tueksi. Toivonkin tästä olevan hyötyä toimeksiantajalle. Itse olen saanut kuitenkin laajempaa näkemystä, mitä palvelun tuottamiseen vaaditaan. Samalla opinnäytetyö on vahvistanut omaa markkinointiin painottuvaa ammatillista osaamistani. Työ myös motivoi tarkastelemaan analyyttisemmin muitakin yrityksiä ja niiden kehittymahdollisuuksia.

## Lähteet

Aminoff, J & Mika D. Rubanovitsch. 2015. Ostovallankumous. Helsinki: Johtajatiimi.

Anna -lehti. Hammasimplantti kokemuksia ja hintatietoja. Viitattu 26.4.2016. <http://keskustelu.anna.fi/threads/hammasimplantti-kokemuksia-ja-hintatietoja.1654740/page-11>

Apunen, A & Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen 2. Tuotteistajan 10 psykologista vipua Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.

Everi, T. 2011. Brandi yrityskaupassa. Helsinki: WSOYpro.

Euro ja Talous. 2015. Suomi jää yhä kauemmas euroalueen kasvusta. <http://www.eurojatalous.fi/fi/2015/3/suomi-jaa-yha-kauemmas-euroalueen-kasvusta/>

Hammaspeikko -kotisivut. Viitattu 26.4.2016. <http://hammaspeikko.fi/>

Heiskanen, A. 2010. How to productize your service? Viitattu 18.2.2016 [http://www.sli-deshare.net/aarni/how-to-pr/6-The\\_idea\\_is\\_to\\_systematize](http://www.sli-deshare.net/aarni/how-to-pr/6-The_idea_is_to_systematize)

Helsingin Sanomat N:o 55. 2016. Suomen keinojuuriklinikan etusivun -mainos. Viitattu 26.2.2016.

Helsingin Sanomat N:o 57. 2016. Kreativ Dental sisäsivun -mainos. Viitattu 28.2.2016.

Helsingin Sanomat. 2016. Kotisivun banneri -mainos. Viitattu 2.3.2016. [www.hs.fi](http://www.hs.fi)

Hubspot. CREATING CONTENT WITH A PURPOSE. Viitattu 23.2.2016. <http://academy.hubspot.com/ic15/creating-content-with-a-purpose>

Hubspot. ESSENTIALS OF AN EFFECTIVE INBOUND STRATEGY. Viitattu 23.2.2016. <http://academy.hubspot.com/ic15/essentials-of-an-effective-inbound-strategy>

Hubspot. OPTIMIZING YOUR WEBSITE FOR SEARCH ENGINES. Viitattu 23.2.2016. <http://academy.hubspot.com/ic15/optimizing-your-website-for-search-engines>

Ilmarinen, V & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Jaakkola, E & Orava, M & Varjonen, 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. 4. painos. Helsinki: Libris Oy. [Http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf).

Juuti, Pauli & Laukkanen, T. & Puusa, A & Reijonen, H. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle - Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvana. Helsinki: Talentum.

Kadziolka, A. 2016. Palvelun hinnoittelu - Markkinoinnin perusteet 2/4. Viitattu 6.5.2016. <http://www.bisneskoulu.fi/palvelun-hinnoittelu-markkinoinnin-perusteet-14/>

Kaleva. Hammasimplantti. Viitattu 26.4.2016. <http://www.kaleva.fi/juttutupa/terveys-ja-hyvinvointi/hammasimplantti/3558457>

Kortesuo, K & Kurvinen, J. 2011. Blogi-markkinointi. Blogilla mainetta ja mammonaa. Helsinki: Talentum.

Kreativ Dental. Viitattu 26.4.2016. <http://kreativdentalclinic.eu/fi/hammashoitoa/hammasimplantit>

Meidän perhe. Hammasimplantista kokemuksia. Viitattu 26.4.2016. [http://www.meidan-perhe.fi/keskustelu/882068/ketju/\\_hammasimplantista\\_kokemuksia](http://www.meidan-perhe.fi/keskustelu/882068/ketju/_hammasimplantista_kokemuksia)

Moilanen, T & Ojasalo, K & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.uudistettu painos. Helsinki: SanomaPro Oy.

NordImplant -kotisivu. Viitattu 26.4.2016. <http://www.nordimplant.com/fi/hammasimplantit-ulkomailla-Liettua>

Oral -kotisivut. Viitattu 26.4.2016. <https://www.oral.fi/>

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Helsinki: Talentum.

Pitkänen, Vappu. 2013. Kuitumuovista edullinen hampaan korvaaja. Turun Sanomat. <http://www.ts.fi/teemat/terveys/490730/Kuitumuovista+edullinen+hampaan+korvaaja>

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita publishing.

Suomen Keinojuuriklinikka -kotisivut. Viitattu 26.4.2016. <http://www.keinojuuriklinikka.fi/fi/etusivu/>

Suomi-24 -keskustelupalsta. Kokemuksia hammasimplanteista. Viitattu 26.4.2016. <http://keskustelu.suomi24.fi/t/8400191/kokemuksia-hammasimplanteista>

Tilastokeskus. 2014. Puolet suomalaisista yhteistöpalveluissa. Viitattu 24.2.2016.

Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen. Ymmärrä kohderyhmääsi. Helsinki: Talentum.

Tuominen, K & Järvi, K & Lehtonen, M & Valtanen, J & Martinsuo, Miia. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Helsinki: Unigrafia Oy.

Vauva -lehti. Hammasimplantti onko sinulla. Viitattu 26.4.2016. [http://www.vauva.fi/keskustelu/3902080/ketju/hammasimplantti\\_onko\\_sinulla](http://www.vauva.fi/keskustelu/3902080/ketju/hammasimplantti_onko_sinulla)

Vaynerchuk, Gary. 2013. Jab, jab, jab, right hook. New York: Harper Collins.

Yritys-Suomi. Idean tuotteistaminen. Viitattu 18.2.2016. <https://www.yrityssuomi.fi/idean-tuotteistaminen>

## Kuviot

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys .....	9
Kuvio 2: Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla. (Jaakkola ym. 2009, 6.) .....	12
Kuvio 3: Palvelun sisällön määrittely (Jaakkola ym. 2009, 12) .....	14
Kuvio 5: Esimerkki tilitoimiston blueprinting-kaaviosta (Jaakkola ym. 2009, 16.) .....	16
Kuvio 6: Hasan & Partnersin näkemys brändistä (Everi 2011, 26.) .....	18
Kuvio 7: Palvelun brändiprosessi (Grönroos 2015, 392.) .....	19
Kuvio 8: Asiakaspolut asiantuntijoiden näkökulmasta .....	22
Kuvio 9: Blueprinting -kaavio Pohjolan Implanttikeskuksen palvelun alkuvaiheista .....	32
Kuvio 10: RUD -kaavio brändin arvopohjasta .....	34
Kuvio 11: Uusi mahdollinen asiakaspolku .....	35

## Taulukot

Taulukko 1: Tuotteistamisen hyödyt ja uhat (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 7-8.) .....	11
Taulukko 2: PESTE -analyysi .....	25
Taulukko 3: SWOT -analyysi.....	27



## Kuvat

Kuva 1 Opinnäytetyön rajaus, punaisella aiheen ulkopuolelle jätetyt aiheet. ....	8
Kuva 2: Suomen keinojuuriklinikan mainos Helsingin Sanomien kotisivuilla 2.3. Mainoksen näyttäminen perustuu evästeisiin.....	28
Kuva 3: Suomen keinojuuriklinikan etusivun -mainos Helsingin Sanomissa 29.2.2016.....	29
Kuva 4: Kreativ Dentalin mainos Helsingin Sanomissa 28.2.2016.....	30